



MARIA EDUARDA
ANDRADE
RAMIRES

ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS NA FNAC

ESTUDO DE CASO

Dissertação de Mestrado submetida como
requisito parcial para a obtenção do grau de
**Mestre em Gestão Estratégica de Recursos
Humanos**

ORIENTADOR

Professora Doutora Maria Odete Pereira

Fevereiro 2021

MARIA EDUARDA
ANDRADE
RAMIRES

ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS NA FNAC

ESTUDO DE CASO

JÚRI

Presidente: Prof. Coordenador José Manuel Gameiro Rebelo dos Santos, Escola Superior de Ciências Empresariais, Instituto Politécnico de Setúbal

Vogal Arguente: Prof. Adjunto João Pedro Pina Cordeiro, Escola Superior de Ciências Empresariais, Instituto Politécnico de Setúbal

Orientador: Prof^a. Coordenadora Maria Odete de Almeida Pereira, Escola Superior de Ciências Empresariais, Instituto Politécnico de Setúbal

fevereiro 2021

*“Comece fazendo o que é necessário,
depois o que é possível e, de repente,
você estará fazendo o impossível”*

São Francisco de Assis

Agradecimentos

Embora uma dissertação seja pela sua finalidade um trabalho individual, só foi possível com o apoio, ajuda e dedicação de muitas pessoas que marcaram e continuam a marcar esta fase da minha vida.

Um agradecimento especial à Prof^a. Doutora Maria Odete Pereira, que desde o início me ajudou a encontrar a forma como deveria orientar a dissertação. Um obrigado pela disponibilidade, acompanhamento, mas, sobretudo, pelo incentivo em terminar esta dissertação com sucesso.

Gostaria também de agradecer aos docentes do mestrado por acreditarem nas minhas capacidades e esforço, por sempre me incentivarem, pela disponibilidade e acompanhamento durante o Mestrado, e que me transmitiu confiança para chegar até aqui. Além disso, gostaria também de realçar a importância dos seminários de Mestrado, que me permitiram aprofundar alguns conhecimentos.

Quero agradecer à empresa Fnac, por terem permitido a realização da minha dissertação. Não posso deixar de ter um agradecimento especial aos Diretores e Estagiários que entrevistei, assim como o apoio de colaboradores que tiveram sempre a amabilidade e simpatia em responder às minhas questões, contribuindo para a realização íntegra deste estudo.

Um agradecimento ao meu marido, que sempre me incentivou a terminar e nunca desistir. Apesar de não o demonstrar, eu sei o quanto orgulhoso ele está de mim.

Gostaria também de agradecer à minha família e amigos que sempre me apoiaram e afirmaram ter uma força interior para conseguir atingir os meus objetivos, no meio de tantos afazeres e obstáculos que a vida me tem posto pela frente.

Os meus filhos foram fundamentais nesta fase da minha vida, apoiando-me incondicionalmente e acreditando que ia conseguir. Eles foram, sem dúvida, a minha inspiração para lutar.

Por fim, um agradecimento aos meus pais pelos valores que me transmitiram e que me prepararam para enfrentar tudo na vida com muita racionalidade. Tenho a certeza que onde eles estejam, o seu orgulho é tão grande como o amor que tento pôr em tudo o que faço.

Resumo

Falar de gestão de talentos é falar de um tema ainda a explorar, que ao longo dos anos tem vindo a ser debatido, sendo foco de estudo de vários autores com perspetivas diferentes.

Com a era da globalização colocaram-se novos desafios às organizações. As alterações de mercado a nível mundial têm levado as organizações a mudanças de estrutura técnica, ideológica e tecnológica, mas, sobretudo, a mudanças de mentalidades. As pessoas são cada vez mais um recurso fundamental para a vantagem competitiva nas empresas.

O capital humano tem um papel cada vez mais relevante para as organizações e, por isso, torna-se essencial conseguir captar os melhores talentos e, mais ainda, retê-los. Essa retenção de talentos é fundamental para a competitividade das empresas, uma vez que estes são o veículo para a criatividade e inovação num mercado que está atualmente em constante evolução.

Tendo a teoria por base, este estudo tem como objetivo principal, analisar as estratégias e práticas de gestão de Recursos Humanos da FNAC para atrair, desenvolver e reter talentos.

Foram definidos objetivos específicos para compreender como é que a organização se compromete com os talentos de forma a mantê-los motivados e envolvidos, os incentivos a que recorre, e até que ponto a retenção é benéfica para o negócio, assim como a criatividade dos talentos é reconhecida pela organização.

A metodologia utilizada nesta investigação, foi feita através de um estudo de caso qualitativo. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas a seis colaboradores, e recolha de informação através de análise documental.

Os resultados obtidos desta investigação mostram como a organização gere os recursos humanos como uma peça estratégica da empresa, tendo as práticas de gestão de recursos humanos muito bem estruturadas, com perfil de funções bem delineados. Também existe uma preocupação para desenvolver e reter talentos, apostando numa formação inicial e contínua.

Palavras-chave: Gestão de talentos, atração, retenção, gestão de recursos humanos

Abstract

Talking about talent management is talking about a topic that is still being explored, which years later has been debated, being the focus of study by several authors with different perspectives.

With the globalization era, new challenges were posed to organizations. Market changes worldwide have led organizations to change their technical, ideological and technological structure, but, above all, to change their mentality. People are increasingly an essential resource for competitive advantage in companies.

Human capital has an increasingly relevant role for organizations and, therefore, it is essential to be able to capture the best talents and, even more, retain them. This talent retention is fundamental for the competitiveness of companies, since they are the vehicle for creativity and innovation in a market that is currently in constant evolution.

Based on theory, this study's main objective is to analyze FNAC's Human Resources management strategies and practices to attract, develop and retain talent.

Specific objectives were defined to understand how the organization is committed to talents in order to keep them motivated and involved, the incentives it uses, and the extent to which retention is beneficial to the business, as well as the creativity of the talents is recognized by the organization.

The methodology used in this investigation, was made through a qualitative case study. Semi-structured interviews were carried out with six employees, and information was collected through document analysis.

The results obtained from this investigation show how the organization manages human resources as a strategic part of the company, with human resources management practices very well structured, with a well-defined function profile. There is also a concern to develop and retain talent, investing in initial and continuous training.

Keywords: talent management, attraction, retention, human resource management

Índice

Introdução	1
1. Enquadramento Teórico	4
1.1. Conceito de Talento	4
1.2. Conhecimento e Competências	6
1.3. Inteligência Emocional e Racional	9
1.4. Práticas da Gestão de Recursos Humanos	10
1.5. Gestão de Talentos	13
1.5.1. Atração de Talentos	15
1.5.2. Retenção de Talentos	17
1.5.3. Geração Y - Millennials	18
2. Caracterização da Organização	21
2.1 Apresentação da Empresa	21
2.1.1 Fnac – Grupo Fnac Darty	21
2.1.2 Fnac Portugal	22
2.1.2.1 Caracterização dos RH da Fnac Portugal	23
2.1.2.2 Academia Fnac	25
2.2 Missão, Visão e Valores	25
3. Fundamentação Metodológica	28
3.1 Objetivos do Estudo	28
3.2 Opções Metodológicas	29
3.2.1 Análise Qualitativa e Análise Quantitativa	29
3.3 Técnicas de Recolha de Informação	31
3.3.1 Entrevista	31
3.3.2 Análise Documental	32
3.4 Tratamento de Informação	33
3.4.1 Análise de Conteúdo	33
3.5 Participantes	34
4. Análise dos Resultados	36
4.1 Análise e Discussão dos Dados Obtidos	36
4.1.1 Capital Humano e a Gestão de Talentos	36
4.1.2 A Gestão de Recursos Humanos na Retenção de Talentos	38
4.1.3 Recrutamento e Seleção na Atração de Talentos	39
4.1.4 A Formação/Desenvolvimento de Talentos	42
4.1.4.1 Programa de <i>Trainees</i> /Estagiários	43

4.1.5	Sistema de Recompensas na Retenção de Talentos	46
4.1.6	O Trabalhador Fnac	48
	Conclusão	51
	Bibliografia	54
	Apêndices	58
	Apêndice 1 – Guião de entrevista do Diretor Geral	58
	Apêndice 2 – Entrevista do Diretor Geral - (E1)	59
	Apêndice 3 – Guião de entrevista do Diretor de Recursos Humanos.....	61
	Apêndice 4 – Entrevista do Diretor de Recursos Humanos – (E2)	62
	Apêndice 5 – Guião de entrevista da Diretora da Academia de Talentos.....	65
	Apêndice 6 – Entrevista da Diretora da Academia de Talentos – (E3)	66
	Apêndice 7 – Guião de entrevista do Responsável de Loja	68
	Apêndice 8 – Entrevista do Responsável de Loja – (E4).....	69
	Apêndice 9 – Guião de entrevista dos Trainees/Estagiários	72
	Apêndice 10 – Entrevista dos Trainees /Estagiários – (E5).....	73
	Apêndice 11 – Entrevista dos Trainees /Estagiários – (E6).....	75
	Anexos	77
	Anexo 1 - Evolução cronológica da Fnac.....	77
	Anexo 2 - Número de lojas por país do grupo Fnac	78
	Anexo 3 - Abertura de lojas Fnac em Portugal.....	79
	Anexo 4 - Prémio Randstad 2019	80
	Anexo 5 - Missão e Visão Fnac	81
	Anexo 6 - Organograma Fnac.....	82
	Anexo 7 - Candidatura de estagiários Fnac	83
	Anexo 8 - Perfil de Funções.....	84

Índice de Figuras

Figura 1: Dados sociográficos da Fnac	24
Figura 2: Valores da Fnac	26

Índice de Tabelas

Tabela 1: As diferenças entre um colaborador tradicional e um colaborador com talento.....	5
Tabela 2: Dois tipos de conhecimento.....	8
Tabela 3: Componentes da retribuição total	13
Tabela 4: Dados sociográficos dos entrevistados.....	35

Introdução

A gestão de talentos, na visão de vários autores, é uma vantagem para o triunfo das organizações. Tal como defende Baron (2007:131), “a gestão de talentos não é mais do que um importante recurso empresarial no desenvolvimento de atividades e de gestão”.

Na perspetiva de Cascão (2014) falar em talentos implica obrigatoriamente falar em conhecimentos e competências. Um talento é caracterizado pela organização pelas suas práticas de gestão, capacidade em ser versátil e criativo e, sobretudo, a maneira como vai aprofundando e atualizando os seus conhecimentos. Uma pessoa que não mostre interesse em continuar a aprender mesmo depois de pertencer a uma organização arrisca-se a que, num mundo onde “reina” a competitividade, seja facilmente ultrapassada em virtude das motivações e capacidades de outros talentos. No geral, pessoas que desenvolvam competências diferenciadas passam a ter um papel fundamental nas organizações.

Alguns autores mencionam que os talentos não estão necessariamente apenas nos gestores de topo, mas também nas pessoas competentes e envolvidas com a organização que, pelas suas competências, conhecimentos e aprendizagem ao longo do tempo são reconhecidas por esta. São pessoas com um valor particular e que, por regra, estão alinhadas com o objetivo estratégico da organização.

Um dos desafios mais importantes da gestão de recursos humanos é conseguir atrair e reter talentos, uma vez que estes são fundamentais para o sucesso das organizações. As práticas de gestão de recursos humanos têm tido uma elevada importância ao reconhecer que os colaboradores contribuem para um desempenho organizacional com base no seu conhecimento e nas suas competências. Gerir talentos contribui para a vantagem competitiva e sustentável das organizações (Collings e Mallahi, 2009, Kehinde, 2012, Lepak & Snell 2002, Likierman, 2007, McCartney, 2006 e Cappell, 2008, *cit in* Cascão 2014).

Hoje em dia, a tecnologia está em constante evolução levando as organizações a serem ainda mais competitivas e a procurarem as melhores respostas e inovações de forma a ganharem vantagem em relação à concorrência. Desta forma, a atração e retenção de talentos torna-se fundamental para atingir este objetivo, principalmente em mercados onde a inovação tecnológica é um ponto crucial. Além de atrair estes talentos, é importante mantê-los motivados e envolvidos de forma a conseguir não só retê-los, como também extrair o máximo desempenho dos mesmos. Se as organizações forem capazes de o fazer, conseguem inovar e ir ao encontro das necessidades atuais.

A pessoa que detém o talento tem a necessidade de se sentir confortável no seu local de trabalho, de perceber um ambiente equilibrado, num plano desafiante, mas também na segurança e bem-estar provenientes de um contexto laboral, onde exista valorização do

contributo individual, fatores de motivação e compensação, entre outros aspetos positivos (Pina e Cunha, *et al.* 2012).

As grandes organizações são as que mais recursos possuem para atrair e reter talentos, não só pela sua dimensão, mas pela referência no mercado.

A presente investigação encontra-se suportada por apropriação teórica de diversos conceitos, e por um estudo empírico nos desafios da gestão de talentos, particularmente e na sua atração e retenção em articulação com as práticas de recursos humanos.

Este estudo, foi realizado no âmbito do Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, procura analisar esta problemática na empresa Fnac, sediada em Portugal,

O facto de desenvolver o referido estudo nesta organização é uma grande mais-valia por ser uma empresa conceituada tanto a nível nacional como internacional e com um conceito que abrange um nicho de mercado bastante amplo, direcionada para as inovações tecnológicas e culturais.

Tendo em conta este contexto definiu-se a seguinte pergunta de partida, para a qual pretendemos encontrar respostas através deste trabalho de investigação:

- Quais as estratégias e táticas utilizadas pela empresa Fnac para atrair, desenvolver e reter talentos no âmbito das suas atividades laborais?

Subsequente à pergunta de partida, definiu-se como o objetivo geral deste estudo:

- Analisar as estratégias e práticas utilizadas pelos Gestores de Recursos Humanos da Fnac para atrair, desenvolver e reter talentos.

Decorrente do objetivo geral, definiram-se como objetivos específicos:

- Compreender como é que a organização se compromete com os talentos de forma a mantê-los motivados e envolvidos;
- Conhecer os incentivos a que recorre.
- Identificar de que forma a retenção de talentos é benéfica para o desenvolvimento dos diversos negócios da organização;
- Analisar até que ponto a criatividade dos talentos é reconhecida pela organização.

Em termos metodológicos esta investigação consiste num estudo de caso consubstanciado num estudo de natureza qualitativa que recorre a entrevistas, sendo que, a análise e tratamento de informação, será efetuada através de análise de conteúdo.

Ao nível da estrutura, a presente dissertação divide-se em quatro capítulos. No primeiro é efetuado o enquadramento teórico, o qual enquadra as abordagens de vários autores sobre o conceito de talento, conhecimentos, competências, inteligência emocional e racional, atração e retenção dos referidos talentos. No segundo capítulo é apresentada a organização Fnac, nomeadamente a sua missão, visão e valores. O terceiro capítulo apresenta a descrição da

metodologia utilizada na realização deste estudo. No quarto capítulo procede-se à descrição, análise e apresentação dos resultados obtidos.

Seguidamente são apresentadas as conclusões, de modo a sintetizar o trabalho realizado e os dados obtidos.

Por fim, são apresentadas as referências bibliográficas e os guiões das entrevistas semiestruturadas, bem como, apêndices e anexos utilizados neste trabalho.

1. Enquadramento Teórico

Este capítulo vai refletir as diversas opiniões de vários autores acerca da temática da gestão de talentos ao nível dos conceitos e divergências que a problemática suscita na literatura.

É fundamental entender as diferentes perspetivas, tendo por referência que os conhecimentos e competências são importantes no desenvolvimento pessoal e organizacional e que as inteligências, tanto emocional como cognitiva, se conjugam neste domínio. Atrair e reter pessoas aptas e capazes faz parte das necessidades das organizações, por isso é importante perceber quais as práticas e métodos a que recorrem para consubstanciar esta finalidade.

Assim, neste capítulo apresentar-se-á a revisão da literatura que suporta este estudo, nomeadamente a perspetiva dos vários autores sobre a gestão de talentos, apresentação de teorias sobre o conhecimento e competências, bem como os conceitos de inteligência emocional e inteligência cognitiva. Seguidamente refletiremos sobre a definição de talento, atração de talentos nas organizações e por fim, na sua retenção, dando um enfoque na geração Y, mais conhecida por “*Geração Millennials*”.

1.1. Conceito de Talento

Segundo Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001:660), talento “é um dom natural ou adquirido; inteligência excecional”. Para Michaels (2002:16) “Talento é o conjunto das habilidades de uma pessoa – seus dons, habilidades, conhecimento, experiência, inteligência, discernimento, atitude, caráter e impulso inatos, e que também inclui a sua capacidade de aprender e desenvolver-se”.

Definir talento de acordo com Delucca Neto (1999:26), “não é tarefa fácil, todos sabem o que é uma pessoa talentosa, todavia no universo empresarial esse princípio não chega. Para as empresas o que faz o talento é atingir sem errar os objetivos programados”.

Por outro lado, Chiavenato (2004) diz que gerir talento é indispensável para o sucesso das organizações. O autor faz ainda uma diferença entre pessoas e talentos, em que talento é sempre um tipo especial de pessoa. Para ter talento a pessoa precisa de ter algum que a valorize e destaque pelas competências (saber, fazer, acontecer), pela habilidade (saber fazer) e pelo conhecimento (saber). Acresce ainda o autor que “o conceito de talento humano conduz necessariamente ao conceito do capital humano – o património inestimável que uma organização pode reunir para alcançar competitividade e sucesso” (Chiavenato, 2004:52)

Atualmente o uso do termo “talento” passou a ser uma designação comum que destaca pessoas com características que se enquadrem nas organizações, de modo a atingirem os objetivos das empresas.

As organizações não procuram só pessoas, mas sim talentos, que detenham potencial e capacidade de se desenvolverem e crescer dentro da organização. Pessoas essas que se identifiquem com a missão, visão e valores da organização.

A importância do capital humano dentro das empresas torna-se cada vez mais relevante, adquirindo uma importância cada vez maior no ambiente empresarial. Deste modo as organizações devem investir nos recursos que dispõem. “A otimização do trabalho das pessoas poderá ser crescente, na medida em que programas específicos mantenham a motivação e desenvolvam a capacitação. Deste modo a otimização do trabalho das pessoas está ligada ao melhor desempenho financeiro da organização” (Tachizawa, Ferreira e Fortuna, 2001:123).

De acordo com Ulrich (1999:29) “as empresas bem-sucedidas serão aquelas mais experientes em atrair, desenvolver e reter pessoas com habilidades, perspetivas e experiência suficientes para conduzir o negócio global”.

Segundo Câmara *et al.* (2010), o talento passa por uma boa interação entre a ação, paixão e visão, tendo este um papel estratégico e singular na valorização do capital humano. Na figura seguinte pode-se verificar as principais diferenças que o autor faz entre um trabalhador tradicional e um colaborador com talento.

Tabela 1: As diferenças entre um colaborador tradicional e um colaborador com talento

Colaborador Tradicional	Colaborador com Talento
Níveis médios de desempenho	Elevados níveis de desempenho
Rentabilidade média	Rentabilidade elevada
Lealdade à organização	Lealdade a si mesmo, às suas equipas e projetos
Procura estabilidade	Tem paixão pela mudança e ação
“Eu preciso da empresa”	“A empresa precisa de mim”
Reativos – respondem a ordens	Faz planos proativos de forma autónoma
Nível médio de confiança	Alto nível de confiança
Reage à mudança	Adapta-se à mudança e atua como agente desta
Enfoque no dinheiro e posição	Enfoque no crescimento pessoal, oportunidades e dinheiro

Fonte: Adaptado de Câmara, *et al.* (2010)

Neste sentido Câmara *et al.* (2010), destaca que o talento associa-se ao excelente desempenho. Ter bons talentos dentro da organização significa acrescentar valor ao negócio e, desta forma, ver reforçadas as vantagens competitivas e sustentáveis na organização. Todavia afirma ainda segundo o autor, o talento tem que estar em perfeita conjugação com a **Paixão**, pelo que faz, a **Visão** do que se quer atingir e a **Ação** num conjunto de competências técnica e comportamentais de modo a permitir desempenhar as suas funções.

1.2. Conhecimento e Competências

Os conhecimentos, as competências e os talentos das pessoas, tem vindo a ganhar cada vez mais notoriedade dentro das organizações e, por isso, são vários os autores que defendem diferentes perspetivas acerca deste conceito.

O conhecimento sempre esteve presente nas diversas eras económicas, mesmo antes da revolução industrial. A produção artesanal nas oficinas já transferia os conhecimentos entre mestres e aprendizes, nomeadamente com o aparecimento da máquina a vapor e em profissões como de fiandeira. O mesmo sucedia na era agrícola quando o homem começou a explorar de forma sistemática os recursos naturais disponíveis com base no conhecimento acumulado.

Não sendo uma prática nova, a gestão do conhecimento no contexto organizacional deu especial destaque à experiência e ao *know-how* dos seus colaboradores (Davenport e Prusak, 1998).

A preocupação com o conhecimento a nível empresarial começa na década de 1990 a ganhar expressão a partir da obra de Nonaka e Takeuchi, como esclarecem Hansen, Nohria e Tierney (1999), terá sido a partir daí que se começou a tratar a gestão do conhecimento como estratégia organizacional.

Nonaka e Takeuchi (1997) dizem-nos que o conhecimento é criado do topo para a base e da base para o topo de acordo com as interações entre conhecimento tácito e explícito. Os gestores de topo têm o papel de se preocupar com o futuro da organização sendo, por isso, responsáveis por estabelecer as metas e as direções que a organização deve seguir, colocando o gestor intermédio no cerne da gestão do conhecimento. Para os autores, os gestores de topo criam uma visão, enquanto os gestores intermédios desenvolvem conceitos mais concretos para que os colaboradores operacionais possam compreender e implementar. Referem ainda os autores que o conhecimento pode ser individual ou coletivo, quando criado pelo próprio ou quando inserido num grupo ou em ações coletivas. A sua teoria quanto à definição do conhecimento, define-a como crença verdadeira justificada. Nesse sentido, os autores referem que consideram o conhecimento como um processo humano dinâmico de justificar a crença pessoal em relação à verdade.

Cartoni (2015) refere que a gestão do conhecimento exige a compreensão dos vários componentes organizacionais que estão relacionados, como sejam: papel dos gestores de topo, cultura e estruturas organizacionais, práticas de gestão de recursos humanos, impacto dos sistemas de informação e mensuração de resultados, alianças estratégicas e políticas de inovação. Esta abordagem reflete a noção de que a gestão do conhecimento implica, necessariamente, a coordenação de esforços em vários planos: organizacional e individual, estratégico e operacional, normas formais e informais.

Um dos aspetos da gestão do conhecimento é a sua associação com as ferramentas de tecnologia da informação (TI), com foco na sistematização e disseminação dos ativos intangíveis, tornando o conhecimento como algo explícito e que os colaboradores se sintam motivados a partilhar numa empresa, como, por exemplo, a intranet.

Para Cascão (2014), falar em talentos implica falar de conhecimentos e competências. Uma pessoa com talento é caracterizada pela sua versatilidade, criatividade e interesse em aprofundar e atualizar os seus conhecimentos. Estes talentos são, por isso, pessoas que desenvolvam competências diferenciadas e que passam a ter um papel fundamental na organização. Para o autor, conhecimento é a capacidade que o indivíduo tem em si próprio de interpretar e distinguir dados, informação e conhecimento. A informação torna-se conhecimento quando é interpretada e atribuída a um dado contexto e quando está ancorada nas crenças e no envolvimento dos indivíduos.

Fleury e Fleury (2001:18) considera que competência é “uma palavra do senso comum, utilizada para designar pessoa qualificada para realizar algo”. E define competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor económico à organização e valor social ao indivíduo”.

De acordo com Dutra (2004:25-26), entre a organização e as pessoas, existe um processo contínuo de troca de competências. O autor explica “que não podemos pensar as competências individuais de forma genérica e sim atreladas às competências essenciais para a organização. As entregas esperadas das pessoas devem estar focadas no que é essencial. E, deste modo, as pessoas estarão mais bem orientadas no que se refere às atividades, ao desenvolvimento e à carreira”.

Segundo, Nonaka e Takeuchi (1997:63) observam que “o conhecimento, diferente da informação, refere-se a crenças e compromisso”. O conhecimento é formado por uma estrutura ambígua, ou paradoxal, na qual podemos identificar dois elementos aparentemente opostos: o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Essa abordagem é determinante para a inovação apresentada pela gestão do conhecimento. O conhecimento tácito é detido pelo indivíduo na forma de *know-how* (hábitos, padrões, comportamentos, perspetivas, emoções, valores ou ideais), extremamente pessoal e difícil de formalizar e de transferir, sendo mesmo a

chave de vantagem competitiva nas organizações. Também Davenport e Prusak (1998:86) corroboram com esta afirmação que o conhecimento é “desenvolvido e interiorizado pelo conhecedor no decorrer de um longo período de tempo”.

O conhecimento explícito de acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), pode ser facilmente expresso por palavras e números e, nas organizações, sob a forma de relatórios, práticas, orientações, dados brutos, fórmulas científicas e princípios universais, sendo por isso facilmente transferido. Para os autores, é exatamente no processo de conversão do conhecimento tácito para o conhecimento explícito que ocorre a sua criação. Esse processo iterativo permitiu gerar quatro modos diferentes de conversão:

- a) do conhecimento tácito em conhecimento tácito, a que chama de Socialização;
- b) do conhecimento tácito em conhecimento explícito, a que chama de Externalização;
- c) do conhecimento explícito em conhecimento explícito, a que chama de Combinação;
- d) do conhecimento explícito para conhecimento tácito, a que chama de Internalização.

Davenport e Prusak (1998) referem que o conhecimento explícito também pode ser representado em documentos, procedimentos, banco de dados, entre outras formas.

São diversos os modelos de Gestão do Conhecimento que descrevem os processos de criação, organização e divulgação do conhecimento, como, por exemplo, os de: Wiig (1993), Nonaka e Takeuchi (1997), Davenport; Prusak, (1998); Bukowitz e Williams (2002), Choo (2006).

No entanto, um dos mais conhecidos e adotados pelas organizações é o conceito de Gestão do Conhecimento proposto por Nonaka e Takeuchi (1997:79), que define que “a criação do conhecimento organizacional é uma interação continua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito” Todavia o conhecimento não é criado pelas organizações, mas pelas pessoas, as organizações devem proporcionar que a criação de conhecimento ocorra.

O conhecimento tácito, é difícil de transmitir porque é algo interiorizado por cada pessoa, ou seja, a forma como agirmos. O conhecimento explícito, é a capacidade de assimilar conhecimento e conseguir transmiti-lo aos outros. Por isso é fundamental transformar o conhecimento tácito em conhecimento explícito.

Tabela 2: Dois tipos de conhecimento

Conhecimento tácito (Subjetivo)	Conhecimento Explícito (Objetivo)
Conhecimento da experiência (corpo)	Conhecimento da racionalidade (mente)
Conhecimento simultâneo (aqui e agora)	Conhecimento sequencial (lá e então)
Conhecimento análogo (prática)	Conhecimento digital (teoria)

Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997)

Entre a vasta literatura sobre esta temática, refere ainda Silva, M. (2016), que as organizações têm uma nova postura, pois é da partilha dos conhecimentos adquiridos pelas pessoas que trazem para as organizações maior desenvolvimento, inovação, melhorias contínuas e sustentabilidade.

Com o processo de globalização, caracterizada pela internacionalização das economias, a queda das barreiras alfandegárias e o surgimento de grandes blocos económicos regionais, surge um novo paradigma de estratégia empresarial na gestão do conhecimento sendo um diferencial competitivo para as organizações.

O princípio das tecnologias de informação e comunicação (TICs), que passaram por um processo acelerado de aperfeiçoamento técnico, trouxeram uma maior facilidade de ordenar, armazenar, recuperar e disseminar informações, novos formatos de organização do trabalho e da produção, estruturas mais flexíveis e um conjunto crescente de produtos e serviços.

1.3. Inteligência Emocional e Racional

Não sendo um conceito recente, Goleman em 1995 publica um livro sobre “Inteligência Emocional”, defendendo o conceito de que a dimensão emocional influencia a inteligência global.

Para Goleman (2018:49), “pessoas com QI elevado podem resultar péssimas condutoras das suas vidas privadas”. O talento não advém apenas da inteligência racional/cognitiva, mas também da inteligência emocional. É na junção destas duas inteligências que resultam as atitudes e as decisões da pessoa. Para o autor, de pouco vale uma pessoa ter grandes capacidades intelectuais/académicas se, por outro lado, tem atitudes menos corretas ou arrogantes que podem comprometer o seu sucesso profissional.

O autor desenvolveu um modelo de inteligência emocional direcionada para o contexto do trabalho (Goleman, 2018). Divide o mesmo em cinco dimensões: a autoconsciência, a autorregulação, a automotivação, a empatia e a gestão de relacionamentos de grupo. A autoconsciência diz respeito ao modo como distinguimos as nossas próprias emoções e à forma como nos adaptamos às situações com que nos deparamos. A autorregulação está relacionada com o autocontrolo de impulsos e emoções que nos permitem alcançar a estabilidade pessoal. A dimensão automotivação tem a ver com a persistência e a coerência dos nossos objetivos e a concordância com a forma como os tentamos atingir. A empatia é uma habilidade que influencia o sucesso nas relações interpessoais e está ligada à capacidade para entender as emoções dos outros. Por último, a dimensão gestão de relacionamentos em grupos diz respeito à capacidade de trabalhar em equipa e resolver eventuais conflitos de forma harmoniosa e produtiva.

As experiências, nomeadamente em contexto de trabalho, vivenciadas pelas pessoas ao longo dos tempos, leva a que adquiram conhecimentos e *know-how*, que são essenciais para se tornarem profissionais indispensáveis para o sucesso de uma organização. Por esta razão, é

possível concluir que o talento não tem idade. Não são só os jovens que terminam os estudos académicos com distinção que poderão fazer diferença numa organização, mas também todos aqueles que já adquiriram experiência. É importante referir que o mérito académico nem sempre é reflexo de mérito profissional e, por vezes, os jovens poderão ter dificuldade em adaptar-se ao mundo do trabalho.

Existem diversos problemas metodológicos, principalmente conceptuais, que rodearam este tema, designadamente, quanto à separação do conceito de inteligência emocional e características de personalidade.

Em 2002, Goleman, juntamente com Boyatzis e McKee, demonstram a relação entre inteligência emocional (IE) e desempenho no trabalho. Assim, a contratação de indivíduos com níveis mais altos de IE está associada a ganhos financeiros dentro da organização, uma vez que a IE é importante para o sucesso de uma organização.

Esses atributos emocionais devem tornar-se os objetivos globais de cada plano de formação. Se é certo que as habilidades podem ser ensinadas através de palestras ou formações, já as habilidades emocionais, as quais envolvem a gestão das emoções em si próprio e nos outros, necessitam de envolvimento pessoal onde as experiências são aprendidas em contextos emocionais.

1.4. Práticas da Gestão de Recursos Humanos

Atualmente as empresas têm uma preocupação acrescida com as práticas de gestão de recursos humanos. Estas práticas, devem estar alinhadas com a estratégia definida pela empresa, o que, muitas vezes permite fazer a diferença, em termos de vantagem competitiva face à concorrência. Neste sentido, referem Pina e Cunha, *et al.* (2012:54) que “Para uma empresa, não são os recursos *per se*, mas a forma como são geridos”.

Os autores referem ainda que existe uma conciliação entre a gestão de recursos humanos e as práticas de recursos humanos, com a finalidade de atrair, reter e desenvolver as competências dos colaboradores, assim como a motivação e o compromisso com a organização, garantindo que todos contribuem para alcançar os objetivos estratégicos da organização.

Essas práticas refletem-se nos processos de recrutamento e seleção, acolhimento e integração, formação e desenvolvimento, avaliação de desempenho, remunerações, benefícios, reconhecimento/prémios, planos de desenvolvimento, gestão de talento, entre outras.

Desta forma, as empresas têm que criar as melhores práticas de gestão de recursos humanos, de modo a serem eficazes em atrair, selecionar e reter pessoas talentosas através do recrutamento interno e externo, que se adaptem ao ambiente de trabalho contribuindo para uma elevada produtividade.

O recrutamento e seleção são práticas que Pina e Cunha, *et al.* (2012:200), define como “um conjunto de atividades levadas a cabo por uma organização, com o objetivo fundamental de identificar um grupo de candidatos, atraindo-os para a empresa e retendo-os pelo menos no curto prazo”.

O Acolhimento e Integração, é outra prática de recursos humanos que se segue à admissão e condiciona a opinião que o colaborador vai formar sobre a organização quando inicia funções. É importante que o mesmo fique a conhecer a dinâmica geral da empresa, visitando vários locais, sendo apresentado aos colegas e acompanhado pelo responsável do departamento onde vai trabalhar, ou seja, dá forma ao “processo de acolhimento e boas vindas de um novo colaborador, inserindo-o na organização e encetando a sua familiarização com a cultura e as operações organizacionais.” (Pina e Cunha, *et al.* 2012:351)

Por outro lado, a prática da “formação profissional é um processo, seja ele formal ou informal, planeado ou não, através do qual as pessoas aprendem novos conhecimentos, capacidades, atitudes e comportamentos relevantes para a realização do seu trabalho.” (Pina e Cunha, *et al.* 2012:381). Segundo os autores, os recursos humanos podem acrescentar valor a uma organização, ao desenvolver competências, aperfeiçoando os trabalhadores no desempenho das duas funções, enquanto aumentam o nível de motivação e interesse por eles próprios e pela organização para a qual trabalham, contribuindo para a sua retenção.

A formação inicial, designada por “estágio de acolhimento” como refere Meignant (1999:64) no início da sua integração na empresa, leva a “...compreender a empresa para lá da sua situação específica de “trabalho “e a curto prazo, facilita a integração”. Conforme refere (Meignant 1999:69) “A formação contínua é o aperfeiçoamento de competências ao longo da vida profissional do trabalhador”.

A formação vai ao encontro das necessidades da organização, de modo a cumprir os seus objetivos estratégicos através do desenvolvimento das competências dos colaboradores, pelo que desta forma deve ser considerada como um investimento e não um custo (Peretti, 2007).

Ainda citando Pina e Cunha, *et al.* (2012) a formação contribuiu para o desenvolvimento de capacidades cognitivas “saber saber”, melhorar as capacidades para desempenho da sua função “saber fazer”, assim como melhorar o seu comportamento e atitude de modo a se identificar com a organização “saber ser e estar”.

Relativamente à prática de avaliação de desempenho, refere Sekiou *et al.*, (2001:363) que esta “é uma atividade da gestão de recursos humanos que consiste em formular uma opinião global e objetiva sobre um trabalhador quanto à execução das suas tarefas, durante um determinado período, numa organização, com base em critérios explícitos e regras estabelecidas.” Acrescenta o autor que a avaliação de desempenho é o reconhecimento da

qualidade do trabalho do colaborador, podendo ser apresentadas sugestões de melhorias na definição das competências e do comportamento.

A prática de remunerações e incentivos supõe que estamos a falar das estratégias que as empresas definem para pagar salários tendo em conta as funções e competências. São um fator chave para atrair e reter colaboradores nas organizações. Segundo Chiavenato (2004:34) “O nível de salário é o elemento essencial na posição competitiva da organização no mercado de trabalho, como nas relações da organização com os seus próprios trabalhadores” acrescenta ainda o autor (2004:35) que a importância dos benefícios, usando mesmo o termo de compensação como um “...sistema de incentivos e recompensas que a organização estabelece para remunerar a recompensar as pessoas que nela trabalha” influenciando na maior parte das vezes esta prática, como um conjunto diferencial na decisão dos candidatos e colaboradores.

De acordo com Câmara *et al.* (2010:488), os sistemas de recompensa são: “O conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da empresa de natureza material e imaterial, que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo empregado aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade”.

Num sistema de recompensa de natureza material, está integrada a retribuição base (salário fixo), os incentivos (salário variável), os benefícios sociais e específicos e nos símbolos de estatuto.

A remuneração base, que diz respeito à retribuição do trabalhador a nível material (recompensas extrínsecas) que, segundo Câmara *et al.* (2010:501) “é o montante em dinheiro ou em espécie, que o empregado recebe, de forma regular e periódica, como contrapartida do seu trabalho”.

A retribuição variável, é constituída pelos benefícios e incentivos de acordo com a função ou grupo de funções. Esta componente está implícita com os resultados do negócio. Se este está em expansão o salário aumenta, quando está em recessão o salário decresce (Câmara *et al.* 2010:487-502).

Cunha, *et al.* (2012:637), reforça esta teoria de Câmara, *et al.* (2010) esquematizando com a tabela abaixo demonstrada, em que diferencia as retribuições fixas, variáveis e os benefícios:

Tabela 3: Componentes da retribuição total

Retribuições fixas	Retribuições variáveis (inventivos)	Benefícios
Salário mensal	Bónus anual	Viatura da empresa
Subsídio de Natal	Bónus a médio e longo prazo	Gasolina
Subsídio de férias	Comissões	Manutenção da viatura
Isenção de horário de trabalho	Distribuição de lucros	Seguro automóvel
Subsídios atribuídos de forma fixa	Atribuição de ações da empresa consoante o desempenho desta	Plano médico
	<i>Stock options</i>	Seguro de vida
	Planos de <i>stocks grants</i>	Plano de pensões
	Complemento variável do salário	Cartão de crédito
	Outros incentivos	Pagamento de quotas em clubes e associações
		Apoios para formação/educação
		Outros benefícios

Fonte: Adaptado de Cunha, *et al.*, (2012)

É fundamental que as empresas adotem as melhores práticas de gestão de recursos humanos à gestão de talentos. Estas práticas devem estar articuladas com a estratégia e cultura da empresa. A gestão das práticas utilizadas faz com que o talento se sinta mais comprometido com a organização, mais motivado, promovendo a diminuição do *turnover* para a concorrência.

Para tal, é importante clarificar a importância e definição de talento para que se adeque à sua empresa.

1.5. Gestão de Talentos

Na generalidade da literatura a noção de talento aponta, como foi referido, para pessoas que se destacam pelas suas competências diferenciadas e que são fundamentais para a vantagem competitiva da organização.

A gestão de talentos, de acordo com Collings e Mellahi (2009, *cit in* Cascão 2014:150), pode ser definida como o conjunto de “atividades e processos que envolvem identificação sistemática de funções chave, que contribuem para a vantagem competitiva e sustentável das organizações”.

Baron (2007:131) destaca também a gestão de talentos como “um conjunto de atividades mais abrangente e integrado, destinado a fazer com que a empresa atraia, retenha, motive e desenvolva as pessoas talentosas de que precisa agora e vai precisar no futuro”.

Para Saratoga (2005, *cit in* Baron & Armstrong, 2007:131-132) “os principais ingredientes de um sistema de gestão do talento disciplinado (são) a identificação, a atração, a retenção, o desenvolvimento e a utilização do talento”.

Por seu lado, Smilansky (2005, *cit in* Baron & Armstrong, 2007:131-132) considera que a gestão de talentos “visa melhorar o calibre, a disponibilidade e a utilização flexível de empregados com uma capacidade excecional (de elevado potencial) e passíveis de ter um impacto desproporcionado no desempenho da empresa”.

Conforme refere Tulgan *cit in* (Dearlove, Des; Rodrigues J.N.; Crainer S; Brown T. 2002:86), desde a década de 90 que estava presente a ideia de que as novas práticas de gestão influenciavam as atitudes dos colaboradores. O modelo existente nas organizações de cumprir obrigações e horários, subir na hierarquia e executar constantemente as mesmas tarefas deu lugar a um novo paradigma de abordagem, assente num tipo de gestão mais individualista, em que o objetivo é ter o trabalho “feito, quando puder, onde puder e como puder”, o que por sua vez, cria espaço para a saliência do talento. As exigências dos mercados e a velocidade tecnológica têm obrigado as organizações a serem mais flexíveis num mundo competitivo e em constante evolução. Por essa razão, os colaboradores e os gestores de recursos humanos têm de estar preparados para se adaptarem e irem ao encontro das necessidades atuais. Para o autor, o sucesso profissional de um talento é a capacidade de acrescentar valor a uma organização, serem pessoas adaptáveis e independentes. “As pessoas, especialmente as que têm maior educação e mais qualificações, encaram-se cada vez mais a si mesmas como proprietárias individuais das suas qualificações” (Tulgan, *cit in* Dearlove, Des; Rodrigues J.N.; Crainer S; Brown T. 2002:86).

Cada vez mais as organizações têm vindo a valorizar as capacidades de aprendizagem, conhecimento e competências dos seus colaboradores, como sendo um diferencial num mercado cada vez mais competitivo. Por este facto, as organizações tentam a todo o custo captá-los para ter os melhores profissionais.

De acordo com Santos & Pedro (2018:165), estas organizações “...conseguem atrair, contratar e reter os mais qualificados. As repercussões são os melhores resultados para a organização sendo esta a mais-valia de quem promove o *employer branding*. É, portanto, criada uma espécie de “imagem de marca” no âmbito do que promover enquanto entidade empregadora”.

Sendo a globalização e as novas tecnologias um tema da atualidade, que está estritamente ligado às alterações no mercado de trabalho, é importante abordar também este tema.

Com a era da globalização colocaram-se novos desafios às organizações. As alterações de mercado a nível mundial têm levado as organizações a mudanças de estrutura técnica, ideológica, mas sobretudo à mudança de mentalidades. As pessoas são cada vez mais um recurso fundamental para a vantagem competitiva nas empresas.

As organizações têm, assim, de se adaptar constantemente à evolução da tecnologia e à forma de pensar das novas gerações. Para reter estes novos talentos é importante para as organizações perceber o que os motiva, a sua forma de pensar e o que valorizam para poderem ir ao encontro dos seus desejos.

No que diz respeito à gestão de pessoas, cada vez mais as organizações têm vindo a valorizar as suas capacidades de aprendizagem, conhecimento e competências, como sendo um diferencial num mercado cada vez mais competitivo. Por esse facto, as organizações tentam a todo o custo captar estes talentos para terem os melhores profissionais e destacarem-se perante a concorrência.

1.5.1. Atração de Talentos

De acordo com Marques (2012), para atrair e captar os melhores talentos as empresas têm de estar abertas para o mundo, serem percussoras da mudança e inovação constante e terem a capacidade de se adaptar a novas realidades. É através destes valores que as empresas vão conseguir atrair novos talentos.

Refere o autor que estas abordagens implicam a perceção “de uma relação causal entre as práticas ou sistemas de práticas de GRH e o desempenho ou vantagens competitivas das empresas”.

Por seu lado, Câmara *et al.* (2010:696) indica que “Para que a Empresa consiga atrair mais facilmente bons talentos ela necessita de ter uma boa imagem que retém e desenvolve”.

Refere o autor que existem duas razões para atrair o talento:

- **Reativa**, a necessidade urgente de preencher uma vaga para a qual não houve tempo de se preparar uma estratégia, o que implica custo adicionais;
- **Proativa** em que a atração do talento foi antecipadamente planeada e previsional.

Seja por uma ou outra razão, a atração do talento tanto pode ser realizada através do desenvolvimento interno de trabalhadores da organização ou através da atração externa de novos trabalhadores. Identificar talento dentro da organização, otimizando o seu desenvolvimento potencial, fazer uma boa gestão da sua carreira e incentivá-lo, é uma forma de evitar a sua saída para outras organizações concorrentes. Os melhores profissionais a que se

dá o nome de talentos, procuram empresas onde desenvolvem as suas competências e que consigam progredir profissionalmente e isso pode ser um ponto decisivo para a pessoa com talento ficar ou abandonar a organização.

As práticas de recrutamento também têm vindo a sofrer alterações devido às constantes mudanças no mercado de trabalho, de modo a ir ao encontro da estratégia e objetivos das empresas. Por isso, é fundamental que os gestores de recursos humanos saibam captar os melhores para a sua organização. Uma das metodologias utilizadas para a identificação de talentos tem sido os *assessment center*, definido como um conjunto diversificado de provas que por norma são dirigidas para funções de gestão (Câmara, *et al.* 2010). As empresas recorrem a este método quando existe um grupo significativo de candidatos, que estão no início da sua carreira e com formação técnica ou superior. Todavia o autor afirma que este método também pode ser utilizado pelas empresas para identificar o potencial dos colaboradores.

Nesse sentido, é fundamental que os gestores de recursos humanos saibam captar o melhor capital humano para a sua organização, bem como atrair a nova geração que está cada vez mais presente no mercado de trabalho.

Mais importante que gerir a carreira destes novos talentos será proporcionar-lhes novas experiências e desafios que eles tanto valorizam.

As mentalidades das gerações ao longo do tempo têm vindo a alterar-se, em função de novas realidades socioeconómicas e de mercado de trabalho, gerando novas formas de pensar e novos objetivos de vida. Para a chamada geração X ou geração “*Baby Boom*”, que nasceu entre 1960 e 1987, o principal objetivo era manter uma vida estável tanto a nível profissional como pessoal. A geração Y ou geração *Millennials* (nascidos entre 1988 e 2000) que sucede a anterior já tem outra visão da vida. Para esta geração, o emprego já não é para a vida, procurando, por isso, oportunidades de negócio, mudanças sociais e estatuto social. Assim como para a geração Z (nascidos entre 2000 e 2009) o que lhes importa é serem felizes no que fazem, experimentar coisas novas, aprender e, com isso, ir crescendo. De acordo com Page (2020), a maioria destes jovens são curiosos, criativos, inovadores e empreendedores. As empresas devem ser completamente transparentes e verdadeiras com esta geração transmitindo-lhes qual o plano de desenvolvimento que têm delineado para elas, que formações é que vão ter, que oportunidades poderão surgir e, acima de tudo, como é que se podem desenvolver em termos pessoais e profissionais.

Atualmente, as tecnologias de informação constituem um dos desafios mais importantes para os recursos humanos das organizações, que têm de se adaptar constantemente à evolução da tecnologia e à forma de pensar das novas gerações.

O recrutamento digital passou a ser mais um recurso para os gestores de recursos humanos. Recrutar através das redes sociais, nomeadamente, utilizando o LinkedIn, tem sido

uma prática frequente para as organizações, permitindo-lhes terem um conhecimento mais abrangente dos candidatos. Todavia, também para os candidatos, a era da tecnologia veio facilitar a procura das melhores soluções de emprego.

Conforme Câmara *et al.* (2010) as estratégias das organizações para atrair talentos passam pela presença das próprias empresas em feiras de emprego, universidades, redes sociais, *open days*, entre outros eventos, porque, o mais importante é a empresa ser reconhecida pela sua imagem de marca e pelos seus valores.

1.5.2. Retenção de Talentos

Mais do que atrair talentos, é importante que as organizações consigam retê-los para obterem vantagem competitiva. Estes colaboradores, dotados destas capacidades, têm necessidade de se desenvolverem constantemente e de se sentirem valorizados no seu local de trabalho, fatores que contribuem para a sua retenção, o que implica um processo de Formação constante e sempre atualizado.

Conforme já referido, as organizações têm de possuir determinadas características para reter os talentos para além da formação, como por exemplo, políticas de remuneração fixa e variável, distribuição de resultados, investir na sua credibilidade e promover o seu crescimento para que se sintam envolvidos e motivados com a organização. James e Mathew (2012), referem que, existem várias práticas que podem conduzir à retenção de talentos dentro de uma organização, sendo benéfico para a mesma, bem como para os trabalhadores.

Os principais objetivos deste sistema são atrair, reter e motivar colaboradores de elevado potencial, reconhecendo que as pessoas são o principal e maior recurso das organizações.

As recompensas de natureza imaterial (intrínsecas) estão ligadas à atração e retenção e motivação dos colaboradores, e são escolhas decisivas aquando da escolha das empresas onde pretendem trabalhar.

De acordo com Armstrong (2006) a retenção tem como objetivo manter os colaboradores nas empresas. Por esta razão, a imagem da empresa, as políticas de recrutamento, o desenvolvimento, a liderança, as recompensas e o reconhecimento são fatores que contribuem para a retenção dos colaboradores e estão relacionadas com o sentido de justiça e meritocracia.

As recompensas extrínsecas e intrínsecas são duas componentes que se refletem no sistema de recompensas. Ter colaboradores “motivados e de forma sustentável”, ou seja, “a correta gestão de salário, incentivos, benefícios e símbolos de estatuto”, e o aumento da satisfação e a motivação da relação de trabalho, “o desenho funcional, o estilo de gestão, os mecanismos de reconhecimento, entre outros” (Câmara, *et al.* 2010:495).

Este tipo de recompensa “(...) tem a ver com as suas aptidões, competências, atitudes e comportamentos, qualidade no seu desempenho, a sua identificação com os valores e cultura da empresa e o seu comprometimento com eles” (Câmara, *et al.* 2010: 487).

Um exemplo de retenção de talentos nas grandes empresas de sucesso são os programas de *trainees*, que procuram jovens licenciados das universidades mais conceituadas. Cada vez mais as organizações recorrem aos programas de *trainees*, especialmente as grandes empresas de sucesso.

Mas, o que é um programa de *trainees*?

Segundo Chiavenato (2004:378), “as organizações bem-sucedidas recorrem a programas de *trainees*, como forma de investimento planeado do capital humano e num programa de melhoria contínua da qualidade do pessoal, a longo prazo, sendo um investimento no sucesso do futuro da empresa”. Os *trainees* iniciam um estágio programado, recebem formação contínua por profissionais altamente qualificados da empresa, e participam nas atividades previamente estabelecidas ao mesmo tempo que são avaliados os seus conhecimentos, habilidades, competências e a arte de criar e inovar.

Em Portugal existem programas de *trainees* em várias organizações de sucesso e multinacionais, que apostam nos jovens licenciados com grande potencial, oriundos das melhores universidades, para que o investimento nestas pessoas seja recompensado.

Segundo Troni (2015:21) para manter estes jovens motivados e sem vontade de sair da empresa é necessário “um bom ambiente de trabalho, possibilidade de passarem por várias áreas, possibilidade de serem formados por diferentes pessoas; isso são perspetivas que os atraem muito mais que um plano de carreira a 3 anos e que daqui a 6 meses estará obsoleto”.

Por esta razão, as empresas líderes em recrutamento decidem apostar em políticas que recorrem a *feedback* contínuo ao invés de fixar-se, fundamentalmente, em planos de objetivos. Além disto, por saberem que esta nova geração é muito menos materialista, valorizando mais as experiências, estas empresas apostam em incentivos muito além dos financeiros: possibilidade de trabalhar fora do escritório ou mesmo no estrangeiro, pacotes de experiência (por exemplo, de ginásios) ou formações *online*. É através deste tipo de estratégias que são desenvolvidas ações para reter novos talentos.

1.5.3. Geração Y - Millennials

A geração Y, também chamada geração *Millennials* ou geração dos talentos, é uma designação atribuída às pessoas que nasceram entre 1988 e 2000 e que estão invadindo o mercado de trabalho. Por isso há que perceber os que motiva, para que os gestores de recursos humanos, consigam atrair esta geração para as suas organizações (Bortoli, 2009).

Contratar atualmente, é lidar com esta geração ambiciosa, com grande facilidade de utilização das novas tecnologias e meios de comunicação, que procuram o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

Nesta perspetiva, as empresas têm de adaptar as suas estratégias de recrutamento a esta nova geração, que, como refere Troni (2015), cresceram num mundo tecnológico onde a evolução constante teve um impacto fundamental. Esta geração, que começa a estar cada vez mais presente no mercado de trabalho tem ideias e comportamentos bastante característicos. No geral, não gostam de rotinas, dão muito mais valor a experiências de vida do que a bens materiais, não têm medo de arriscar, gostam de novos desafios e, essencialmente, são pessoas com uma mente extremamente aberta, onde o conhecimento e evolução são bastante valorizados.

No seguimento da visão de Troni (2015), também num estudo da Deloitte (Deloitte *Millennial Survey* 2016) já se anteviam mudanças no comportamento e nas atitudes da geração *Millennial* no que respeita ao trabalho. Para esta geração a lealdade à empresa para a qual trabalham está ligada a vários fatores que vão muito para além do salário: oportunidades de desenvolvimento, flexibilidade no local de trabalho e sentido de propósito. Por esta razão, de acordo com o relatório, cerca 44% dos *Millennials* esperavam abandonar a empresa onde trabalhavam nos próximos dois anos e 67% esperavam fazê-lo nos próximos quatro anos. As principais razões para esta elevada percentagem prendem-se não só com falta de oportunidades de desenvolvimento de competências de liderança e sentimentos de negligência como também questões mais abrangentes nomeadamente, “o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, o desejo de flexibilidade e as diferenças em torno dos valores da empresa”. Os *Millennials* são, de acordo com o relatório, movidos por sólidos valores e por isso desejam que as empresas se foquem cada vez mais nas pessoas, nos produtos que oferecem e no seu propósito e menos nos lucram que geram.

Embora esta geração reconheça que as empresas devem ser lucrativas e ter ambições de crescer, sentem que existe demasiado foco nesse objetivo em detrimento de outras questões importantes como ter um sentido de propósito.

Desta forma, é crucial as empresas ajustarem-se a esta realidade e desenvolverem estratégias para fomentar a lealdade desta nova geração. Os líderes das empresas precisam de demonstrar que valorizam as prioridades dos *Millennials*, focando-se no desenvolvimento de competências, na satisfação dos seus colaboradores e também na criação de produtos que tenham um impacto positivo na sociedade.

De acordo com o estudo, as empresas que terão mais sucesso a reter esta geração são não só as que “disponibilizarem oportunidades de desenvolvimento de competências de liderança, que facilitem as ligações entre os *Millennials* e mentores e que encorajem um salutar

equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional”, mas também aquelas que promovam a flexibilidade de trabalho, permitindo a esta geração trabalhar onde e quando são mais produtivos e que reconheçam a importância da boa comunicação, do comportamento ético e da capacidade de inclusão.

Para esta nova geração é completamente normal trabalhar um ano numa organização e no ano seguinte fazerem um “*gap year*” ou simplesmente despedirem-se se não estiverem a gostar do emprego e procurarem algo que vá mais ao encontro do que pretendem. A mudança é algo que não os assusta.

Têm a necessidade de se sentirem constantemente motivados no trabalho e se isso acontecer será um excelente veículo de inovação para as empresas, pois gostam de questionar processos e arranjar soluções mais eficazes. Desta forma, exigem um *feedback* contínuo em relação à sua performance, para conseguirem evoluir e sentirem-se úteis. Nesta geração, são muito valorizadas as oportunidades de crescimento e desenvolvimento.

Perante estas análises, estes jovens quando entram no mercado têm capacidades e competências bastante diferenciadas das gerações anteriores o que os leva a procurar constantemente a realização pessoal e automotivação. Desta forma, o recrutamento das organizações tem vindo de certa forma a adaptar-se a esta nova realidade.

O conhecimento, a aprendizagem e as competências adquiridas ao longo dos anos, torna-os profissionais dotados de talento, sendo recursos fundamentais para a estratégia e sucesso das organizações. Como tal, é importante que também estes profissionais sintam que são valorizados e reconhecidos. Por esta razão, é justificado que estes profissionais sejam incluídos em projetos desafiantes e ter acesso a formação contínua para que consigam crescer em termos pessoais e profissionais. Diz Troni (2015) que, desenvolver talentos é a melhor forma de reter, pois um talento não se sente atraído por uma empresa que não o desenvolve e, por esse motivo, perde-o para a concorrência. De acordo com (Câmara, *et al.* 2010), são diversos os fatores que podem influenciar na retenção de talentos, designadamente, práticas de GRH que lhes deem oportunidades e promovam o seu desenvolvimento, bem como, um sistema de recompensas que seja compatível com o plano de carreira.

A captação e retenção de talentos desta geração constitui um novo desafio para gestão de pessoas nas organizações – os *millennials* representam, em Portugal, 27% da população ativa (BCSD Portugal, Deloitte e Sonae, 2017), sendo este um número com tendência para o crescimento.

2. Caraterização da Organização

Esta componente foca-se, sobretudo, na apresentação da organização, focando a sua evolução, organograma, missão, visão e valores. Serão apresentados os aspetos gerais sobre a organização para melhor compreensão desta investigação.

2.1 Apresentação da Empresa

Esta seção detalha a organização de um modo holístico, de forma a entender como esta foi criada e a sua evolução até aos dias de hoje. Inicialmente, uma breve apresentação do início da sua atividade e o objetivo da sua criação. Posteriormente será referenciada a evolução cronológica da organização, o grupo Fnac Darty.

De seguida foca-se e mais especificamente a Fnac em Portugal, onde foi realizado o estudo de caso, o início da atividade, a rede de lojas, a imagem de marca no mercado português, a missão, visão e os valores e o organograma geral da Fnac em Portugal.

2.1.1 Fnac – Grupo Fnac Darty

A Fnac foi fundada em 1954 pelos empresários franceses Max Théret e André Essel inicialmente com a designação “Federação Nacional de Compras Executivas”. O objetivo deste grupo de compras era negociar de maneira diferente, oferecendo equipamentos mais baratos que a concorrência e atraindo um grande número de clientes. A primeira loja abriu em 1957, em Paris (Fnac, 2019.f).

Tornando-se um caso de sucesso, houve um aumento de abertura de lojas, assim como um aumento de produtos, alargando a área de negócio, o que veio cativar ainda mais os clientes (Anexo 1).

A gama de artigos incluía, designadamente, fotografia, som, discos e livros. Em 1965 surgiu também o entretenimento, música, som e imagem e a venda de bilhetes para espetáculos, e em 1980 com o *boom* da informática – uma secção de microinformática (Fnac, 2019.c).

Atualmente, podemos descobrir uma panóplia dos mais variados produtos concentrados no mesmo espaço nas lojas Fnac, que entre os bens tecnológicos e culturais, também encontramos pequenos eletrodomésticos de cozinha e produtos para o lar.

Até 1979, a Fnac abriu mais 4 lojas em Paris antes de iniciar a sua expansão internacional. A Bélgica foi o primeiro país estrangeiro onde a Fnac se instalou, em 1981. Em

1985, o grupo FMG (*Facilities Management Group*) torna-se o maior acionista da Fnac. Em 1993, a Fnac continua a sua expansão, instalando-se em Espanha. Neste mesmo ano, o Grupo *Crédit Lyonnais* torna-se o maior acionista da Fnac. No entanto, no ano seguinte, vende a sua participação à PPR (*Pinault-Printemps-Redoute*). Em 1998, a Fnac instala-se em Portugal (Lisboa e Porto) e dois anos mais tarde, em 2000, na Itália e na Suíça. Em 2013, o grupo Fnac torna-se uma empresa independente cotada na bolsa francesa (SBF) e organizada com um conselho de administração e um comité executivo e consultivo (Fnac, 2019.f).

Um marco importante na história da Fnac é a aquisição da Darty, em 2016. A Darty foi criada em Paris, no ano de 1957, por dois irmãos, Natan, Marcel e Bernard Darty. Inicialmente a empresa dedicava-se à venda de rádios e televisões, oferecendo preços baixos, entregas rápidas e solução de problemas. Houve uma rápida expansão da empresa, sendo que, até 1988 abriram 100 lojas. Em 1993, Darty ingressou no grupo europeu *Kingfisher* que em 2003 se tornou *Kingfisher Electricals SA* (KESA).

Atualmente, representada no Anexo 2, a Fnac Darty, líder europeia em distribuição especializada, opera em Espanha, Portugal, Bélgica, Holanda, Suíça, Marrocos, Tunísia, Congo, Camarões, Costa do Marfim e Qatar.

2.1.2 Fnac Portugal

A primeira loja Fnac em Portugal abre em 1998, mais propriamente no Centro Comercial Colombo em Lisboa. Atualmente, tem 29 lojas em Portugal a que se somam as lojas virtuais desde 1999, (Anexo 3) em que o cliente tem acesso a informações sobre a empresa em Fnac.pt., bem como informações sobre os produtos e ofertas de serviços. Também no *site* culturafnac.pt, é possível ter acesso à informação de todos os eventos culturais patrocinados pela Fnac.

A existência do cartão Fnac é uma forma do cliente se fidelizar à marca, tendo vantagens exclusivas, nomeadamente descontos especiais, condições de pagamento, isenção de comissões de bilheteiras, ofertas, entre outros (Fnac, 2019.b).

De acordo com as suas políticas cívicas e de sustentabilidade, a Fnac colabora com organizações não-governamentais tais como a Liga Portuguesa Contra a Sida, Médicos do Mundo, promovendo eventos, exposições, lançamento de livros. Através da sua associação com a Fundação AMI possibilita aos mais desfavorecidos o acesso aos produtos da Fnac. Todos os anos a Fnac recolhe fundos para a fundação que reverte na luta contra a pobreza e exclusão social em Portugal (Fnac, 2019.c).

A Fnac tem vindo a ser distinguida com vários prémios nacionais e internacionais, “Estes prémios são um motivo de orgulho para todos nós, pela nossa dedicação, pelo nosso trabalho em equipa e profissionalismo” (Fnac, 2019.e).

Entre muitos prémios, a Fnac foi distinguida em 2018 pela Randstad”, (Anexo 4) com o prémio, Transformação e Compromisso Coletivo, no contexto dos troféus CEO-HRD Binôme, bem como o público em geral - especialmente jovens profissionais - que escolheu a Fnac como o empregador mais atraente numa pesquisa realizada para o Prémio Randstad”.

De acordo com a documentação da empresa, a Fnac zela por um ambiente organizacional saudável para que os seus colaboradores desempenhem as suas funções de uma forma descontraída e empenhada, no cumprimento dos seus objetivos pessoais e profissionais. “A nossa ambição é, portanto, garantir a todos uma jornada gratificante, realizar plenamente os seus projetos, respeitando o equilíbrio entre a vida privada e a vida profissional num ambiente de trabalho de qualidade” (Fnac, 2019.d).

2.1.2.1 Caraterização dos RH da Fnac Portugal

Conforme a figura 1 mostra, a Fnac Portugal em dezembro de 2019 tinha 1513 colaboradores, sendo 57% do sexo masculino e 43% do sexo feminino, repartidos pelas Lojas Físicas, onde existe a maior concentração de colaboradores (76%), Fnac pt (6%), Estrutura Central (13%) e Logística em Alverca (5%).

Em relação aos valores etários, a média de idades situa-se atualmente nos 35 anos e 5 meses, sendo que a antiguidade média dos trabalhadores da Fnac se situa nos oito anos e nove meses.

Analisando a pirâmide etária, constata-se a predominância de trabalhadores entre os 26 e os 45 anos (68%), sendo a percentagem de trabalhadores entre os 16 e 25 anos (16%), ligeiramente superior aos trabalhadores entre os 46 e os 55 anos (14%).

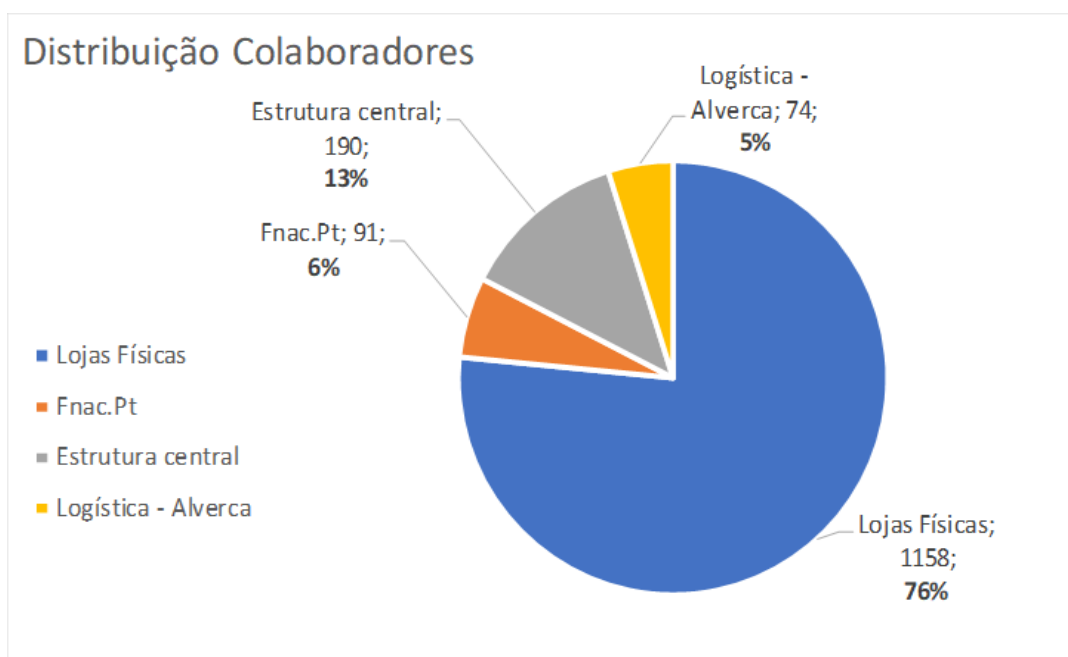
No que diz respeito à antiguidade, verifica-se que, cerca de 49,4 % dos trabalhadores têm seis anos de permanência na empresa, o que revela um crescimento nos últimos anos do quadro de trabalhadores da empresa de quase do dobro, fruto do número de lojas que, entretanto, a empresa tem aberto em Portugal, numa estratégia de expansão conforme referido anteriormente.

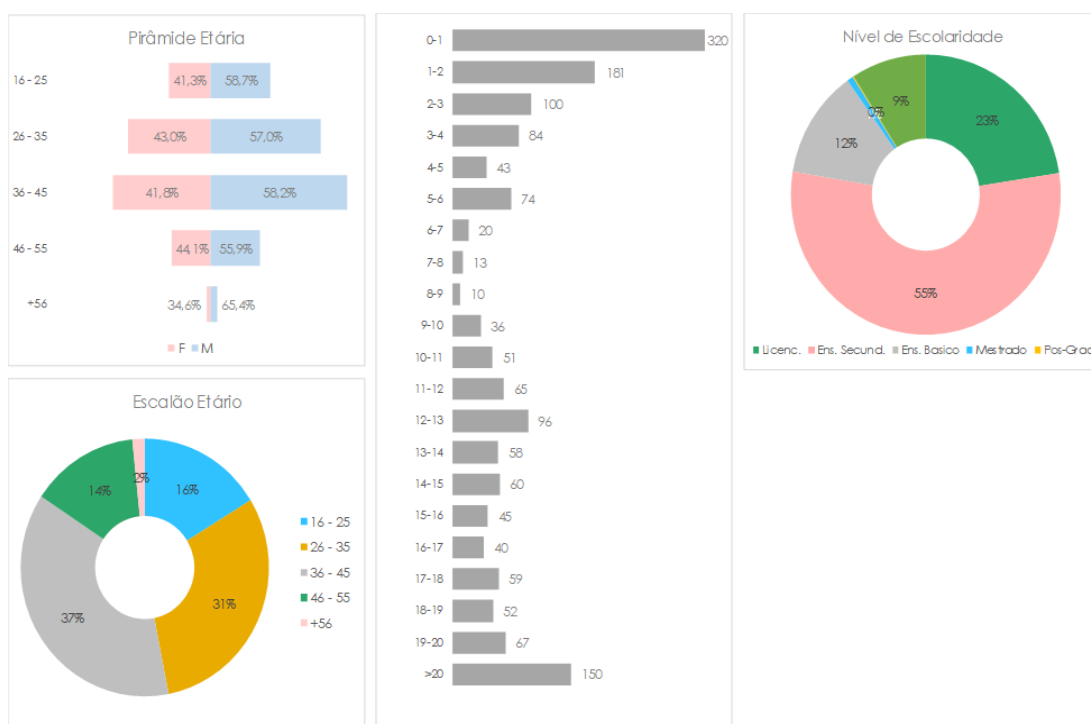
Em relação ao grau de escolaridade dos trabalhadores, verifica-se que, maioritariamente, (55%) dos trabalhadores têm como nível de escolaridade o ensino secundário, 32% têm estudos superiores (Licenciatura e Mestrado) e apenas 12% apresentam como nível de escolaridade o ensino básico.

Na sua distribuição por funções, nota-se que 76% dos trabalhadores da Fnac se encontram nas lojas físicas, coração da atividade da empresa e onde as competências comerciais e comportamentais têm mais relevância. Na estrutura central, encontram-se 13% dos trabalhadores da empresa, enquanto 5% exercem a sua função no departamento de logística em Alverca, de onde é efetuada toda a distribuição para o País.

Figura 1: Dados sociográficos da Fnac

Quantos Somos		Por Género		Média de Idades	Antiguidade Média na FNAC ⁽¹⁾	Nível de Escolaridade mais comum
#Pessoas	#ETC's	M	F			
	1513	937	687	35,5	8,9	Ensino Secundário





Fonte: Fnac 2020

2.1.2.2 Academia Fnac

A Formação representa uma das áreas *core* do departamento de recursos humanos, possuindo uma Academia de Formação. Na Academia da Fnac, estão organizadas todas as atividades formativas, detendo um vasto portfólio de formação que poderão ser internas (realizadas por trabalhadores da Fnac); externas (ministradas por Formadores externos); e, por fim, de produto (ministradas por fornecedores de produtos específicos).

A Academia encontra-se dividida em cinco eixos fundamentais: “Liderança” (foco na preparação dos líderes e no desenvolvimento de soft skills – desenhado para as chefias); “Orientação Cliente” (assente em técnicas de venda); “Especialização e Polivalência” (foco no conhecimento dos diversos produtos); “Melhoria Contínua” (assente nas metodologias Kaizen com o intuito de garantir o suporte à implementação de estratégias de eficiência em todas as áreas da empresa); e “Segurança e Saúde no Trabalho”. (Fnac: Relatório Interno)

2.2 Missão, Visão e Valores

A missão da Fnac é “ser a marca de preferência para descobrir e partilhar a paixão pela cultura, tecnologia e lazer”. Pretende que, falar em cultura ou tecnologia estabeleça associação com a palavra Fnac (Fnac, 2019.d), (Ver Anexo 5).

A Fnac aposta na diversificação e inovação ao nível da oferta de produtos e serviços ao nível das lojas com espaços interativos e digitais. Estar perto do cliente e ter uma resposta eficaz faz parte da visão e objetivos da empresa.

Para a organização um líder Fnac é “dou sentido, mobilizo, dou exemplo, acompanho e desenvolvo, promovo a cooperação, impulsiono a mudança, compromisso, paixão, inovação e respeito” Todos estes pressupostos fazem sentido com o cumprimento dos objetivos futuros da empresa (Anexo 5).

Ter lojas com espaços de lazer, com profissionais sempre disponíveis para dar resposta aos clientes, é imperativo para a Fnac.

A visão da Fnac é definida de cinco em cinco anos, pelo que a missão para 2020 está praticamente projetada e definidos os seus objetivos. A empresa pretende ser simples e eficaz, crescer de uma forma sustentável em inovação e irreverência e, sobretudo, ser marca de referência e que os clientes a prefiram em relação à concorrência. (Fnac, 2019.d).

Os valores da Fnac assentam no compromisso, paixão, respeito e inovação, baseados na confiança, na entrega, no dizer a verdade, no respeito e na emissão de *feedback*. (Fnac, 2019.d).

A Figura 2 representa os valores e princípios éticos que conduzem os comportamentos dos colaboradores em relação a todos os *stakeholders*. No **compromisso** com a comunidade envolvente, a **paixão** contagiando colegas e clientes, no **respeito** com os outros valorizando a individualidade e na **inovação** promovendo a melhoria contínua no comportamento de forma a surpreender o cliente.

Figura 2: Valores da Fnac



Fonte: Fnac 2019.a

A empresa define-se como “um lugar de descoberta, de partilha, de encontro e aconselhamento. É um estado de espírito e os nossos valores são partilhados pelos nossos clientes, sócios, colaboradores e parceiros” (Fnac, 2019.a).

As direções da gestão da Fnac estão centralizadas no edifício Amoreiras Plaza, sediado em Lisboa. A logística, a informática e o armazém de distribuição estão sediados nos arredores de Lisboa, mais concretamente, em Alverca, além das lojas espalhadas por todo o país.

A Fnac Portugal enquadra-se numa estrutura funcional, a qual, de acordo com Mintzberg (2003), é um tipo de estrutura que é dividido por departamentos (financeira, aprovisionamentos, marketing, recursos humanos, comercial, etc.). Além da relação de hierárquica, existem relações funcionais entre os diversos departamentos.

Este tipo de estruturas proporciona uma elevada especialização, facilita as decisões e procedimentos no recrutamento e seleção, formação, deixando de existir uma excessiva dependência do topo da hierarquia. Ainda de acordo com Mintzberg (2003) o organograma mostra a divisão do trabalho de uma forma clara, como estão divididas as posições hierárquicas existentes na organização, não contemplando, evidentemente, as ligações informais.

O Anexo 6 ilustra o organograma da Fnac.

3. Fundamentação Metodológica

Após revisão da literatura sobre a gestão de talentos e a apresentação da organização onde decorreu este estudo, neste capítulo será apresentada a abordagem metodológica que suporta este trabalho de investigação. Apresentam-se de seguida, os objetivos da investigação, a metodologia e os instrumentos utilizados, bem como, os métodos de recolha e análise da informação recolhida.

3.1 Objetivos do Estudo

Conforme previamente referido, o trabalho visa analisar as estratégias e práticas utilizadas pelos gestores de recursos humanos da Fnac para atrair, desenvolver e reter talentos.

Neste contexto, procurar-se-á compreender como é que a organização se compromete com os talentos de forma a mantê-los motivados e envolvidos; conhecer os incentivos a que recorre; identificar de que forma a retenção de talentos é benéfica para o desenvolvimento dos diversos negócios da organização; e por fim, analisar até que ponto a criatividade dos talentos é reconhecida pela organização não só através de incentivos monetários, mas também através da adoção de sugestões fornecidas pelos mesmos ao nível da inovação dos métodos existentes.

Conforme apresentado no ponto anterior na caracterização da empresa, este estudo constitui um estudo de caso.

De acordo com Yin (2010:28), "... o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não são claramente evidentes".

Todavia o recurso a técnicas adequadas, permite recorrer a diferentes fontes de recolha de dados para a obtenção de informações diversas e específicas que abrangem toda a envolvente da investigação.

O mesmo autor (Yin, 2010), refere que, as questões de pesquisa do tipo "Como?" e "Porquê?" sobre um conjunto de acontecimentos do qual o investigador não tem resposta, deve ser o foco do estudo. A investigação pode incluir a análise de documentos, entrevistas abertas e fechadas, análise qualitativa de informação e observações de campo diretas, de modo a garantir que as técnicas de recolha são suficientes para as análises pretendidas.

3.2 Opções Metodológicas

O enquadramento teórico permitiu-nos enquadrar o estudo proposto e avaliar a viabilidade e relevância do mesmo.

Efetuada a contextualização teórica pertinente ao estudo do tema, iremos apresentar agora as escolhas metodológicas selecionadas. A metodologia de pesquisa adotada nesta investigação é, conforme referido, de natureza qualitativa. Refere Bogdan (1991:16) que “os dados recolhidos são designados por qualitativos, o que significa ricos em fenómenos descritivos relativamente a pessoas, locais e conversas”, indicando o autor que este tipo de investigação é, mais frequentemente, de carácter exploratório e desenvolvida através de entrevistas semiestruturadas.

Relativamente à pesquisa exploratória, convém ter presente que esta permite: aumentar o conhecimento acumulado sobre determinada problemática; procurar conhecer as características de um fenómeno, procurando as explicações sobre as causas e consequências desse mesmo fenómeno; determinar tendências e identificar as relações potenciais entre as variáveis, bem como estabelecer rumos para investigações posteriores; e, por fim, procurar compreender as motivações subjacentes às atitudes e comportamentos das pessoas (Vergara, 2006, cit. in Marques, 2010). Este tipo de pesquisa está em conformidade com os objetivos traçados.

No que se refere à metodologia de estudo de caso, apresenta-se mais adequada enquanto estratégica de investigação, na medida que pretende integrar um conjunto diversificado de informação obtida através de fontes primárias e secundárias, como sejam: as entrevistas; a observação direta; a observação participante, a análise de documentos e registos da organização (Yin, 2003, cit em Marques, 2010).

3.2.1 Análise Qualitativa e Análise Quantitativa

Para Fortin (2003:22), o investigador que utiliza o método qualitativo, observa, descreve, interpreta e aprecia o meio e o fenómeno tal como se apresentam, sem os influenciar. “O método de investigação quantitativa é um processo sistemático de colheita de dados observáveis e quantificáveis. É baseado na observação de factos objetivos, de conhecimentos e fenómenos que existem independentemente do investigador”. Tanto a abordagem qualitativa como a quantitativa são importantes. Cada uma depende do tema que queremos estudar e das respostas que queremos obter. Por vezes, o uso das duas abordagens em simultâneo completam a investigação, dando duas visões complementares do estudo pelo investigador.

Segundo Freixo (2009), o método de investigação quantitativo tem por finalidade contribuir para o desenvolvimento e validação dos conhecimentos, possibilitando também generalizar os resultados, prever e controlar os acontecimentos. Por outro lado, o autor refere

que este método de investigação é utilizado para o desenvolvimento do conhecimento e da interpretação, sendo uma extensão da capacidade do investigador em dar sentido ao fenómeno.

Por seu lado Fortin (2006) refere que é apropriado para o estudo de fenómenos específicos uma vez que analisa e interpreta aspetos mais concretos e mais abrangentes, permitindo descrever a complexidade do comportamento humano e proporcionando uma análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes e comportamentos. Já segundo Bardin (1997:115) esta abordagem corresponde a “um procedimento mais intuitivo, mas também mais maleável e mais adaptável, a índices não previstos ou à evolução das hipóteses”.

Na perspetiva de Bauer e Gaskell (2003:22) a “pesquisa quantitativa lida com números, usa modelos estatísticos para analisar dados, e é considerada pesquisa hard. O protótipo mais conhecido é a pesquisa de levantamento de opinião. Em contraste, a pesquisa qualitativa evita números, lida com interpretação das realidades sociais, e é considerada pesquisa soft. O protótipo mais conhecido é provavelmente a entrevista em profundidade”.

No ponto de vista de Bogdan (1991) num estudo qualitativo, as questões adequadas nunca são muito específicas, representando-as na sua teoria como um funil. Sendo o início do estudo representado pela parte mais larga do funil, pois que os investigadores procuram locais ou pessoas que possam ser objeto de estudo ou fontes de dados e fazem uma análise, avaliando o interesse do local ou das fontes de dados para os seus objetivos. Passam a analisar os aspetos relevantes de como deverão proceder, definir estratégias, tomar decisões e qual é a possibilidade de o estudo se realizar. De acordo com autor, a pesquisa qualitativa tem cinco características: a) A fonte direta dos dados é o ambiente natural, constituindo-se o investigador como instrumento principal; b) É descritiva; c) Os investigadores qualitativos interessam-se mais pelos processos do que simplesmente pelos resultados ou produtos; d) Os investigadores tendem a analisar os seus dados de forma indutiva; e) O significado é de importância vital nessa abordagem.

Tendo em consideração o conjunto de pressupostos enunciados e os objetivos delineados para este estudo, decidiu-se optar pela metodologia qualitativa, através do recurso a entrevistas semiestruturadas, realizadas respetivamente ao Diretor Geral da empresa, ao Diretor de Recursos Humanos, à Diretora de Formação/Academia de Talentos, ao Responsável da Loja de Setúbal e a dois Estagiários, os quais constituem a nossa amostra. Nesse sentido, procurou-se entrevistar pessoas da organização cujas funções permitissem obter informações relevantes para o tema em análise.

3.3 Técnicas de Recolha de Informação

A recolha de informação, segundo Sousa e Baptista (2011:70) remete para “um conjunto de processos operativos que nos permite recolher os dados empíricos que são uma parte fundamental do processo de investigação”.

A recolha de dados para este estudo foi feita através de dois métodos:

- 1 – Entrevistas
- 2 – Análise documental.

3.3.1 Entrevista

As entrevistas constituem um meio de esclarecimento direto sobre os conteúdos que o investigador pretende explorar. Para Fortin (2010:245), a entrevista como técnica de comunicação direta “é um modo de comunicação verbal, que se estabelece entre o investigador e os participantes com o objetivo de colher dados relativos às questões de investigação formuladas” permitindo aceder aos modos de pensar dos entrevistados. Por seu lado, Aires (2015:29) salienta que “a entrevista nasce da necessidade que o investigador tem de conhecer o sentido que os sujeitos dão aos seus atos e o acesso a esse conhecimento profundo e complexo é proporcionado pelos discursos enunciados pelos sujeitos”.

As entrevistas podem ter vários formatos. No presente caso optou-se pelas entrevistas semiestruturadas dado que nestas, o entrevistado tem a possibilidade de exprimir os seus sentimentos e as suas opiniões sobre o tema em análise, ao mesmo tempo que permite ao entrevistador ir ajustando as questões aos conteúdos e sentimentos expressos pelos entrevistados sem perder de referência os objetivos a atingir.

Para dar forma à entrevista recorreu-se, em primeiro lugar, à elaboração de um Guião de Entrevista (ver Apêndices 1, 3, 5, 7 e 9).

Quivy & Campenhoudt, (2005:93) referem que o guião da entrevista é “como instrumento de gestão” com tópicos ou perguntas não obrigando a uma ordem, todavia pretende-se que os entrevistados respondam às questões colocadas, tendo o entrevistado liberdade para falar, existindo porem, alguma flexibilidade na orientação das mesmas.

A preparação de um guião de entrevista permite otimizar o tempo e facilita posteriormente o tratamento de informação.

Através destas entrevistas, pretende-se conhecer os entrevistados, obter as suas opiniões sobre os temas em análise, ou seja, neste caso, sobre as estratégias e táticas utilizadas pela empresa para atrair, desenvolver e reter talentos no âmbito das suas atividades laborais. As questões foram colocadas em quatro dimensões e subdivididas em objetivos específicos a que correspondem questões direcionadas para cada entrevistado.

As entrevistas são semiestruturadas e foram fundamentais para compreender a opinião dos entrevistados sobre o tema em questão, dando oportunidade de se expressarem livremente dentro das linhas orientadoras do guião da entrevista.

As mesmas foram realizadas entre janeiro e junho de 2019, em suporte digital, na sede da Fnac em Lisboa e na Loja da Fnac em Setúbal, tendo sido realizadas entrevistas individuais a 6 pessoas, nomeadamente ao Diretor Geral da empresa, ao Diretor de Recursos Humanos, à Diretora de Formação/Academia de Talentos, ao Responsável da Loja de Setúbal e a dois Estagiários, tendo sido posteriormente transcritas (Apêndices 2, 4, 6, 8, 10 e 11).

Inicialmente, os entrevistados foram informados sobre os objetivos da entrevista e foi-lhes pedido permissão para a entrevistadora gravar a respetiva entrevista.

3.3.2 Análise Documental

De acordo com Flick (2009:234) num estudo documental, o pesquisador deve entender os documentos como “meios de comunicação”, sendo importante compreender quem o produziu, para que fim, a quem se dirige e qual a sua finalidade. Conforme Quivy & Campenhoudt (2005) pode existir necessidade de examinar diversos tipos de documentos, como jornais, revistas, relatórios e estudos, para poder recolher informação.

Segundo Aires (2015:42), existe dois tipos de documentos para a análise documental: os documentos oficiais e os documentos pessoais. Os documentos oficiais proporcionam “informação sobre as organizações, a aplicação da autoridade, o poder das instituições educativas, estilos de liderança, forma de comunicação com os diferentes atores da comunidade educativa, etc. Já os documentos pessoais integram as narrações produzidas pelos sujeitos que descrevem as suas próprias ações, experiências, crenças, etc.”.

Convém também ter presente que, para validar um documento, o investigador deve prestar uma especial atenção sobre a credibilidade das fontes e se o mesmo se adequa à exigência da sua investigação.

Ao nível da análise documental, foram analisadas, uma apresentação em PowerPoint da Fnac Darty 2019-2020 (não foi permitido anexar por motivos de confidencialidade), organograma Fnac sede Portugal, organograma de loja, Perfil de funções para um técnico, anúncio Fnac *trainees*. Além das informações apresentadas e documentadas neste trabalho, houve outros que contribuíram para o desenvolvimento desta investigação, que por motivos de confidencialidade¹ não foram revelados.

¹ Acordo de Confidencialidade, assinado pelo investigador e Diretor da Fnac

A análise documental serviu em vários pontos como complementar ao conteúdo das entrevistas e noutros casos como elementos enquadráveis em procedimentos de triangulação a qual, segundo Flick (2009) resulta da combinação de diferentes métodos, diferentes visões a respeito da questão em pesquisa.

3.4 Tratamento de Informação

O trabalho de investigação deverá estar numa fase pré final quando se realiza o tratamento da informação e, será nesta altura que aparecerão novas situações e conhecimentos que poderão ser úteis, quer no presente quer no futuro.

Assim, o sucesso da investigação irá depender da qualidade dos dados tratados e obtidos e da relevância que estes irão ter no decurso da investigação.

No plano de análise da informação foi contemplada a contribuição de cada participante e foi com base nas informações recolhidas e na análise bibliográfica sobre o tema, que se pretendeu compreender a perspetiva dos diferentes entrevistados tendo em vista a identificação de semelhanças e contrastes acerca das suas experiências e opiniões.

À técnica de tratamento de informação para obter os indicadores sobre o estudo em causa, isto é, a dedução lógica de conhecimentos a partir de outros, dá-se o nome de “análise de conteúdo”.

3.4.1 Análise de Conteúdo

Na investigação reuniram-se dados que posteriormente foram organizados e classificados, como o tratamento das entrevistas realizadas e os documentos facultados pela empresa, sendo a “análise de conteúdo” a técnica privilegiada para o tratamento da informação recolhida.

Para Bardin (1997:42), a análise de conteúdo é “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/receção (variáveis inferidas) destas mensagens”.

Segundo Guerra (2006:62) a análise de conteúdo é uma técnica que pode assumir duas dimensões distintas: a descritiva, relatando o que foi dito; e, a interpretativa “que decorre das interrogações do analista face ao objeto de estudo, com recurso a um sistema de conceitos teóricos-analíticos cuja articulação permite formular as regras de inferência”. Refere ainda o autor que todo o material recolhido numa pesquisa qualitativa é geralmente sujeito a uma análise de conteúdo e que esta não constitui, no entanto, um procedimento neutro, decorrendo da forma de tratamento do material e do enquadramento paradigmático de referência.

No que concerne ao procedimento adotado, foi feita a análise conforme as três fases cronológicas preconizadas por Bardin (1997), designadamente:

- Pré-análise;
- Exploração do material ou codificação
- Tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

A pré-análise, segundo o autor é a fase inicial para preparar e organizar todo o material a analisar. Sistematizar as ideias iniciais com “a escolha dos documentos a serem submetidos à análise, a formulação das hipóteses e dos objetivos e a elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final”.

A exploração do material, corresponde à “fase mais longa e fastidiosa, e consiste essencialmente de operações de codificação, desconto ou enumeração, em função de regras previamente formuladas”.

O tratamento dos resultados obtidos e interpretação, diz-nos o autor que “tendo o analista, à sua disposição resultados significativos e fiéis, pode então propor inferências e adiantar interpretações a propósito dos objetivos previstos, ou que digam respeito a outras descobertas inesperadas”.

Assim, em consonância com Bardin (1997), procedeu-se à transcrição das entrevistas, o que constitui o CORPUS principal da pesquisa. De seguida, identificaram-se os indicadores, tendo-se retirado vários excertos das entrevistas. Posteriormente, a informação recolhida, foi explorada com recurso à análise categorial tendo os múltiplos indicadores sido integrados em categorias de análise.

A análise documental envolveu a seleção dos documentos a analisar e a análise do seu conteúdo de modo a retirar indicadores relevantes para as categorias de análise e outros elementos estruturais do presente trabalho.

Posteriormente foi reunida toda a informação procurando estabelecer de forma lógica toda uma linha de integração dos dados obtidos na investigação.

3.5 Participantes

Relativamente aos participantes que constituíram a amostra elegível para a recolha de informação, foram identificados um conjunto de dados para a sua descrição tais como: sexo, idade, habilitações literárias, categoria profissional, conforme consta da tabela nº 4.

Tabela 4: Dados sociográficos dos entrevistados

ENTREVISTADOS	SEXO	CATEGORIA PROFISSIONAL	IDADE	HABILITAÇÕES LITERÁRIAS
E1	M	Diretor Geral	47	Licenciado em Administração e Gestão de Empresas e um MBA
E2	M	Diretor Recursos Humanos	60	Licenciado em Economia
E3	F	Diretor da Academia de Talentos	40	Licenciado em Gestão de empresas
E4	M	Responsável de Loja	41	Licenciado em Gestão de empresas
E5	F	Trainee	23	12º Ano
E6	M	Trainee	19	1º Ano Licenciatura Gestão Empresas

Fonte: Elaborado pela própria com base na informação dos entrevistados

Fazendo a caracterização dos entrevistados, verifica-se que, relativamente ao sexo, quatro são do sexo masculino e dois do sexo feminino. A média de idades dos entrevistados situa-se nos 38 anos e 3 meses, tendo o mais novo 19 anos (*Trainee*) e o mais velho 60 anos (Diretor RH). Em termos funcionais, três dos entrevistados são diretores (Diretor Geral, Diretor de RH e Diretora da Academia de Talentos, um responsável de loja e dois *trainees*. Por fim, em termos de habilitações literárias, quatro dos entrevistados são licenciados, sendo que o Diretor Geral, para além da licenciatura, tem também um MBA, um entrevistado tem frequência universitária e o último tem o 12º ano (ambos *trainees*).

Dadas as características da amostra, quanto ao modo como foram selecionados os seus elementos, classifica-se a mesma como de conveniência, abrangendo categorias de áreas diferentes e a faixa etária está compreendida entre os 19 e os 60 anos, sendo dois do sexo feminino e quatro do sexo masculino.

A decisão de amostra recai mais a nível de topo de modo a analisar as tomadas de decisão na atração e retenção de talentos, as dificuldades e os benefícios oferecidos pela organização. Todavia não são menos importantes as entrevistas dos dois estagiários, as suas opiniões também são uma mais-valia para clarificar os dados desta pesquisa.

Após a transcrição das entrevistas, foi efetuada uma primeira leitura de modo a captar o seu conteúdo e dividi-las pelas várias questões do guião da entrevista e dos objetivos do estudo.

De seguida, identificaram-se os indicadores, tendo-se retirado vários excertos das entrevistas. Posteriormente, a informação recolhida, foi explorada com recurso à análise de conteúdo categorial (Bardin, 1997), um método utilizado no âmbito da investigação qualitativa.

4. Análise dos Resultados

Neste capítulo iremos proceder à apresentação e análise dos resultados da investigação efetuada, atendendo aos objetivos definidos sobre a atração e retenção de talentos na Fnac.

Conforme referido, foram efetuadas seis entrevistas, gravadas e transcritas, tendo-se procedido à caracterização dos entrevistados. Posteriormente, exploraram-se os dados recolhidos com recurso à análise de conteúdo categorial.

As entrevistas foram divididas por quatro dimensões, a sua função na empresa, a articulação com a administração, gestão estratégica dos RH e o clima organizacional.

Paralelamente, foram analisados alguns documentos cujos indicadores serão relevados sempre que oportuno.

Assim, pretende-se analisar, discutir e refletir sobre os resultados encontrados e chegar a conclusões à luz do enquadramento teórico e dos objetivos definidos para este estudo.

4.1 Análise e Discussão dos Dados Obtidos

A análise e discussão dos dados está subdividida nos seguintes pontos e subpontos, consoante as categorias de análise identificadas e respetivos conteúdos relacionados com a gestão de talentos:

Capital Humano, Gestão de Recursos Humanos, Recrutamento e Seleção, Formação/Desenvolvimento a qual integra o subponto Programa de Trainees/Estagiários, Sistema de Recompensas e, finalmente, o Trabalhador Fnac.

4.1.1 Capital Humano e a Gestão de Talentos

Conforme o enquadramento teórico que efetuámos, a noção de talento aponta para pessoas que se destacam pelas suas competências diferenciadas e que são, e se tornam fundamentais, para a vantagem competitiva da organização.

A partir da análise do discurso dos entrevistados, constatamos que para os quadros da empresa (E1, E2, E3 e E4), existe, de facto, uma grande importância em relação ao capital humano bem como na gestão dos talentos na empresa.

Realçando a importância do conceito de capital humano, refere um dos entrevistados que, dum modo geral e no que se refere à Fnac, este constitui “... *uma peça central de qualquer organização, mas no retalho assume uma importância extrema. Basta pensar que temos cerca*

de 80% dos colaboradores em contacto direto com clientes permanentemente. São eles que, todos os dias, asseguram a diferenciação da Fnac vs concorrência” (E1).

Sendo a Fnac uma empresa de retalho o valor dum talento, no dizer do E4 “É alguém que se destaca por ter iniciativa e ideias criativas, e acaba por beneficiar o trabalho de equipa. Responsável, ter um bom desempenho no relacionamento com os outros, ter ética profissional, vontade de aprender, e desenvolver-se profissionalmente para alcançar os objetivos da empresa. É verdade, tem de ser humilde para ouvir e aceitar as sugestões dos superiores e colegas”.

No dizer dos entrevistados, a importância das pessoas e o desenvolvimento do talento, é um trabalho que a Fnac tem vindo a fazer de modo a atrair, mas sobretudo a reter.

Refere um dos inquiridos (E3) que *“A gestão de talento é, não só reter o talento que já existe, como também ter capacidade para atrair, desenvolver e, por conseguinte, reter o mesmo na organização. Nos dias de hoje é uma tarefa desafiante e que deve ser encarada de forma estratégica e não tanto operacional e obriga ao envolvimento de todos, na organização”.*

Também E2 explica que *“Neste momento estou ligado ao talent management não só dos que saem da faculdade, mas também de todos os colaboradores da empresa que precisam ter um percurso profissional e que acabam por ter uma visão da empresa muito maior em termos de aprendizagem, e o mesmo se passou comigo. Há muito talento dentro das próprias organizações, e a Fnac privilegia o recrutamento interno, na progressão do trabalhador através dos seus conhecimentos e uma oportunidade de aprendizagem muito maior a nível de organização, mesmo que não saiba tudo sobre o departamento. E assim, acaba por ter uma visão mais alargada”.*

O que ficou dito é plenamente concordante com a perspetiva que apresenta Chiavenato, (2004:54) ao dizer-nos: “o conceito de talento humano conduz necessariamente ao conceito de capital humano – o património inestimável que uma organização pode reunir para alcançar competitividade e sucesso.”

Também Baron (2007:21) vem corroborar estas afirmações ao destacar-nos a gestão de talentos como “um conjunto de atividades mais abrangente e integrado, destinado a fazer com que a empresa atraia, retenha, motive e desenvolva as pessoas talentosas de que precisa e vai precisar no futuro”.

Questionado sobre as dificuldades encontradas na gestão do capital humano e a gestão de talento, E2 diz-nos: *“Pela competitividade atual do mercado de trabalho, quando procuramos, torna-se difícil encontrar as pessoas certas”, ou seja, dentro das condicionantes do mercado, por vezes é difícil encontrar o trabalhador certo para o lugar certo, fruto da dificuldade de encontrar determinados perfis no mercado”.*

4.1.2 A Gestão de Recursos Humanos na Retenção de Talentos

Nesta dimensão, tentou-se apresentar a preocupação com as práticas de gestão dos recursos humanos na retenção de talentos existente na empresa, pois são estas práticas que deverão estar alinhadas com a estratégia definida pela empresa e que fazem a diferença, criando uma vantagem competitiva face à concorrência.

A Gestão de Recursos Humanos da empresa está adstrita a um departamento que reporta diretamente ao Diretor Geral, como indica o organograma da empresa, referenciado anteriormente.

- *“O Diretor de RH reporta à Direção Geral e tem assento no Comité Executivo da empresa” (E1).*

- *“Existe uma relação direta com a administração geral. Nós temos um comité executivo do qual faço parte, reunimos mensalmente e logo pela minha função tenho uma proximidade direta com a administração” (E2)*

Não obstante que o DRH não tenha formação em Gestão de Recursos Humanos, sendo a sua formação em Economia, o seu posicionamento na organização tem sido desenvolvido mais a nível estratégico conforme o próprio refere.

- *“Começo por dizer que não tenho formação em Gestão de Recursos Humanos. A minha atividade profissional foi sempre ligada à economia e ao comércio de retalho. Dos 20 anos de Fnac, comecei na Direção Comercial onde estive 9 anos e depois mudei para a direção de operações onde estive 9 anos com a responsabilidade de todas as lojas. Nos últimos dois anos tenho a função de diretor de GRH”. (E2)*

- *“Não tendo habilitação académica na área de recursos humanos, tenho conhecimento geral da estrutura e das necessidades da organização estando posicionado mais na área estratégica” (E2).*

Relembrando o tema desta dissertação sobre gestão de talentos, o Diretor de Recursos Humanos, demonstra na sua entrevista, que trabalhar com uma boa equipa também contribui para o desenvolvimento do seu próprio talento.

- *“Tenho uma equipa de técnicos de recursos humanos que sabem muito mais que eu, em termos técnicos e procedimentos legais e administrativos e sabem muito mais do que eu de recursos humanos. Mas eu também não tenho que saber tudo, não é? Temos que ter flexibilidade para assimilar coisas novas e foi isso que eu sempre fiz. Já na empresa anterior, Pão de Açúcar, estive como responsável de lojas até chegar à sede. Por isso eu acho que é bom para nos abrir novos horizontes e para nos dar também uma visão da empresa, do grupo e de onde nos encontramos de uma forma mais transversal, aberta e mais ampla, que nos possibilita poder contribuir melhor para o nosso desenvolvimento de talento” (E2).*

Estas afirmações estão articuladas com o que refere Pina e Cunha *et al* (2012) quando diz que “para uma empresa, não são os recursos *per se*, mas a forma como são geridos”, levando a uma conciliação entre a gestão de RH e as práticas de RH, com a finalidade de atrair, reter e desenvolver as competências dos trabalhadores, assim como a motivação e o compromisso com a organização, garantindo o contributo de todos para alcançar os objetivos estratégicos da organização.

Em relação à gestão de RH e tendo por base a caracterização dos trabalhadores da Fnac (Figura nº 1), quando questionados sobre a igualdade de género, bem como a idade, afirmaram-nos:

- *“Não é um tema relevante para a Fnac, pois não levamos em consideração o género, nem mesmo a idade. Temos departamentos com 15 mulheres. Por isso, como vê, não temos problemas nesta matéria. No entanto, quando faltam duas ou três pessoas, o trabalho tem de ser distribuído por quem fica”*. (E2)
- *“Considero que a vivemos internamente de uma forma tranquila. Não só é relevante como importante”*. (E3)

Também E4, não considera relevante essa discriminação quando é necessário contratar alguém, todavia para um responsável de loja põe-se alguns entraves que refere serem contornáveis, ao dizer:

- *“É certo que para lojas como esta e outras em centros comerciais em que há rotatividade de horários é por vezes ponderada a situação, mas por exemplo na loja de Setúbal, não tenho esses problemas até porque os horários são elaborados e aceites as passíveis trocas quando acordadas e conforme as necessidades da loja. Não tem havido problemas de maior!”*.

Conforme o atrás exposto, o modelo de gestão de RH da organização vem ao encontro do que nos diz Tulgan (2002), quando aborda que as organizações têm vindo a valorizar as capacidades de aprendizagem, conhecimento e competências dos seus trabalhadores, como sendo um diferencial num mercado cada vez mais competitivo, não sendo o género nem a idade, impeditivos de tais valorizações.

4.1.3 Recrutamento e Seleção na Atração de Talentos

De acordo com o que os entrevistados responderam sobre o assunto em causa, existe na Fnac um grande empenho no recrutamento e seleção de candidatos, pois não só as competências comportamentais são fulcrais no desempenho das funções, como também o enquadramento dos futuros colaboradores com os valores e a cultura da organização.

Não influenciando diretamente nas práticas da GRH, toda a organização está em permanente evolução. A este propósito, refere E1:

- *“(...) as práticas de RH, como dos restantes departamentos estão em permanente evolução para fazerem face aos objetivos da empresa. Não sou eu que vou influenciar, mas a própria evolução da estratégia que vai influenciando as práticas de RH”.*

Foi ainda referido que quando a necessidade de recrutamento para a empresa surge, o processo inicia-se pela informação da chefia ao Departamento de Recursos Humanos. E existe diferenciação no modo de fazer o recrutamento, designadamente se for para preencher um quadro de topo ou por exemplo um vendedor de loja. A esse propósito refere E2:

- *“Se estamos a falar de recrutamento de quadros, para diretor por exemplo em que o desempenho das funções tem um grau de complexidade mais elevado, esse recrutamento passa por mim e pela administração. Se estamos a falar de um técnico ou vendedor em que existe um perfil de funções bem definido (cf. Anexo 8) exige apenas a minha participação, junto dos chefes de departamento e dos técnicos de recursos humanos”.*

Questionados sobre a necessidade de contratar e quais os procedimentos a ter em conta, afirmaram-nos: *“Quando é preciso contratar alguém, falo com os RH indico alguém ou peço que procedam ao recrutamento, mas muitas vezes temos estagiários que acabam por ocupar essas vagas e por vezes até acabam por cá ficar”* (E4), reforça ainda o entrevistado de que o papel dos RH nesta situação, é dar o apoio necessário ao processo de recrutamento e conhecimento da necessidade de preencher uma vaga. Referindo, ainda que este processo é *“Meramente burocrático, indicando aos candidatos, que por norma procuramos pessoas da área de residência e, por fim, sou eu que faço a entrevista na loja”*. Refere também que a necessidade de recrutar não passa necessariamente pela administração, *“Apenas damos feedback à administração, mas isso depende muito para que função estamos a recrutar”*. (E2)

Muitas vezes o recrutamento passa essencialmente pelo LinkedIn como instrumento de procura de talentos de uma forma mais rápida, sendo que na maioria das vezes surgem candidatos qualificados para a função de uma forma imediata. O *networking* também é utilizado na divulgação de vagas e tem levado a um envolvimento dos colaboradores neste processo. Com efeito, conforme expresso por E2:

- *“Recorremos também ao LinkedIn e ao Networking, que nos dá de imediato informação sobre os candidatos. Acaba por ser uma forma rápida de contratar ou encontrar alguém com o perfil pretendido”.*

Quando questionado em relação às dificuldades encontradas no mercado para atrair talentos, E4 diz-nos:

- *“Penso que o fator financeiro ainda é muito decisivo na atração de talentos. Se estivermos a falar de jovens, no primeiro emprego talvez não pese tanto este fator porque querem ou precisam de trabalhar. Se formos para um patamar mais acima para chefe de loja ou diretor então sim acredito que o salário é um ponto a considerar. Temos de jogar com outros benefícios de modo a trazê-los para a nossa empresa”.*

A afirmação anterior está associada aos conceitos de recrutamento e seleção que Pina e Cunha, *et al.* (2012:200), definem como “um conjunto de atividades levadas a cabo por uma organização, com o objetivo fundamental de identificar um grupo de candidatos, atraindo-os para a empresa e retendo-os pelo menos no curto prazo”.

Já ao nível da Academia de Talentos, não existe intervenção na fase do recrutamento. A esse propósito, refere E3:

- *“Ao nível de recrutamento está a ser gerido por outra equipa pelo que não tenho intervenção(...)”.*

A Academia de Talentos intervém mais a nível de retenção do que atração. O inquirido acrescenta que há um trabalho que tem de ser feito por todos:

- *“O mercado tem estado muito forte e muito competitivo, pelo que é fundamental trabalharmos internamente o nosso Employer Branding e apresentarmos como uma marca empregadora atrativa” (E3).*

Convém ter presente que o conceito de *Employer Branding* remete para uma estratégia de valorização de imagem de marca da organização, tornando-a atrativa e permitindo que a mesma se diferencie da concorrência, de modo a atrair os melhores talentos.

Nesse sentido, as práticas atrás descritas, vem corroborar o que é referido por Santos e Pedro (2018:165), quando indicam que, estas organizações “...conseguem atrair, contratar e reter os mais qualificados. As repercussões são melhores resultados para a organização sendo esta a mais-valia de quem promove o *employer branding*. É, portanto, criada uma espécie de “imagem de marca” a qual também promove a entidade empregadora”.

Segundo os entrevistados, a “imagem de marca” está bem presente na Fnac:

- *“A Fnac é uma marca de paixões com uma enorme reputação no mercado, o que permite uma maior facilidade na captação de talentos, mesmo com salários abaixo dos nossos concorrentes”. (E1)*
- *“...a Fnac não é uma loja, é um espaço de encontro de pessoas. Desde os clientes poderem ler um livro inteiro, ouvir música ou apreciar as novidades em tecnologia, tudo isto num ambiente descontraído. Este conceito de ambiente informal atrai as pessoas a quererem trabalhar na Fnac”. (E2)*

- *“A Fnac é uma marca apaixonante. O Acesso á cultura, à tecnologia aliado a um ambiente descontraído e familiar faz a combinação perfeita para motivar as pessoas a trabalharem connosco”. (E3)*
- *“Acho que temos um ambiente informar o que facilita a integração dos novos colaboradores, a marca, o conceito descontraído e também o salário. Também o facto de ter uma equipa motivada é sinonimo de bons resultados”. (E4)*
- *“Sim gosto, são todos simpáticos, trabalhamos em equipa, é um trabalho dinâmico”. (E5)*
- *“Também a Fnac é uma empresa muito conceituada no mercado e penso que toda a gente gostaria de ter a oportunidade de estagiar na Fnac”. (E6)*

Conforme referido, a empresa recorre a estratégias de recrutamento que passam essencialmente pelo *LinkedIn* como instrumento de procura de talentos de uma forma mais rápida, sendo que na maioria das vezes surgem candidatos qualificados para a função de uma forma imediata. A divulgação de vagas, através da rede de contactos (*networking*) tem levado a um envolvimento dos colaboradores visando também as progressões de carreira

Nesta perspetiva, a Fnac está atenta para que a sua organização atraia e retenha os talentos numa perspetiva do *best fit*, atrair conforme as suas necessidades e reter os talentos que se enquadrem nos objetivos e cultura da organização, indo de encontro ao que Marques (2012:5) nos diz sobre estas teorias centrarem-se “...numa relação causal entre as práticas ou sistemas de práticas de GRH e o desempenho ou vantagens competitivas”.

As dificuldades com que se depara a empresa atualmente, em atrair talentos envolve várias situações, entre elas, o recrutamento de técnicos especializados, o salário e o facto da existência da logística estar sediada em Alverca, arredores de Lisboa, o que dificulta o acesso, principalmente a nível de transportes, para o recrutamento de pessoas.

Nesse sentido, refere E2 que:

- *“Neste momento o mercado está completamente aberto e desregulado. Se estamos a falar por exemplo, a nível de informática digital ou marketing digital, é muito difícil ir buscar essas pessoas, porque neste momento o mercado paga bem e as pessoas mudam para onde pagam mais. O nosso maior problema neste momento está em Alverca, porque é difícil recrutar pessoas onde não há transportes e o que temos para oferecer neste momento também não aceitam”.*

4.1.4 A Formação/Desenvolvimento de Talentos

De acordo com o expressado pelos entrevistados, a Fnac atribui grande importância à formação e desenvolvimento dos colaboradores e verifica-se um grande investimento nesta área.

Nesse sentido, refere E2 que:

- *“A Fnac sempre investiu na formação e desenvolvimento dos colaboradores e na comunicação. A formação é proposta pelos responsáveis de departamento ou mesmo solicitada pelo trabalhador. Se esta for de acordo com o seu desenvolvimento profissional e benéfico para o desempenho da sua função, a mesma é realizada. Por isso sempre houve um grande investimento na formação”.*

O inquirido E3 completa, dizendo que:

- *“É sobretudo ter oportunidade de participar no desenvolvimento das nossas pessoas e consequentemente no crescimento da Fnac”.*

Estas afirmações acabam por vir corroborar o que diz Pina e Cunha, *et al.* (2012) sobre a Formação constituir um processo, formal ou informal, planeado ou não, através do qual as pessoas aprendem novos conhecimentos, capacidades, atitudes e comportamentos relevantes para a realização do seu trabalho. Também nos diz que os recursos humanos podem acrescentar valor a uma organização, ao desenvolver competências, aperfeiçoando os colaboradores no desempenho das duas funções, enquanto aumentam o nível de motivação e interesse por eles próprios e pela organização para a qual trabalham, contribuindo, assim, para a sua retenção.

Nesta empresa, a formação encontra-se estruturada na Academia Fnac de uma forma organizada e está dividida por áreas, conforme descrito anteriormente.

A “Academia Fnac” é uma estrutura a que um colaborador da Fnac tem acesso através da Intranet, onde consta a calendarização da formação e outras informações inerentes à mesma.

Refere a responsável por esta estrutura que:

- *“A minha função enquanto responsável da Academia Fnac é garantir que o plano de formação está alinhado com a estratégia do negócio, mas também com as expectativas de desenvolvimento das nossas pessoas. É garantir igualmente que a Academia Fnac caminha lado a lado com o negócio e que desenvolva uma visão 360º para integrar informação e criar sinergias” (E3).*

4.1.4.1 Programa de *Trainees*/Estagiários

“O Programa de Trainees, Fnac, destina-se a jovens estudantes ou recém-graduados, que estejam interessados em ter uma carreira no mundo do retalho, da tecnologia, cultura e lazer” (Fnac, 2019.h). Oferece durante 3, 6, 9 meses ou 1 ano, uma experiência de formação diferenciada em diversas áreas do negócio.

Está disponível no *site* da Fnac o acesso às candidaturas e colocados anúncios aos quais os candidatos podem enviar os seus dados (Fnac, 2019.g) (ver Anexo 7).

A divulgação de estágios é realizada, não só pela via do *site* da empresa, mas também através do *LinkedIn*, e dos sistemas de *Networking*, como atrás já foi referenciado e também através de protocolos com escolas e universidades.

Como exemplo, no caso da estagiária (E5), não foi a própria que se candidatou, mas sim a escola. Esclarece a inquirida:

- *“Não foi bem uma candidatura, estava previsto fazer um estágio no fim do curso através da escola onde terminei o 12º ano. A escola procura estágios para os alunos e eu fui canalizada para a Fnac. Fizeram uma entrevista e fiquei”*.

Todavia, em relação ao estagiário E6, constatou-se que, a prática do *networking* na empresa funcionou a nível desta candidatura, a qual foi feita: - *“Através de familiares”*.

O inquirido referiu o interesse prévio em estagiar na Fnac, *“Achava que podia ser interessante e vir a ser importante no futuro, ter uma experiência de trabalho. Também porque a Fnac é uma empresa conceituada no mercado e penso que toda a gente gostaria de ter a oportunidade de estagiar na Fnac.”*, confirmando também que a sua seleção foi concretizada através de uma entrevista.

O facto de existirem protocolos com as escolas é uma mais-valia para os candidatos. Refere o inquirido E5 que, anteriormente, já tinha conhecimentos de vários estágios, pelo que foi com agrado a escolha da empresa *“No meu caso foi ter a possibilidade de estagiar na Fnac (...) e gostaram de mim, acabei por fazer contrato depois do estágio”*.

No caso do estagiário (E6) o seu percurso foi diferente, aquando da entrevista o mesmo já estava a frequentar a universidade. Todavia a sua opinião sobre o estágio foi: *“Positivo, recrutam muitos estagiários e planeiam um período de formação que permite aos estagiários conhecer o ambiente e as funções de cada pessoa/departamento com quem vão trabalhar”*.

Indica o mesmo estagiário que nunca tinha tido uma experiência profissional *“Foi o meu primeiro contacto”*, e acrescenta que foi selecionado porque *“o meu currículo escolar e a minha motivação enquadravam-se na frequência do estágio, Web, análise de dados/performance”*, enquanto a estagiária E5 já tinha experiência prévia de trabalho noutras áreas *“Não, já trabalhei noutras lojas, inclusive no Allegro”*.

Também o facto de um estagiário ser colocado na sede da Fnac ou numa loja, como é o caso da Loja de Setúbal, pode implicar acompanhamento diferenciado. *“...é feito pelos colegas de trabalho, trabalhamos em equipa”* (E5), enquanto o (E6) *“Sim, tinha uma mentora responsável pelo meu trabalho”*.

No que refere à formação nesse mesmo período, ambos explicitaram que tinha sido unicamente *“on the job”*. O inquirido E5, referiu que:

- “A formação é ver como se faz e perguntar quando não se sabe, mas todos ajudam. Nunca tive problemas”. Por seu lado, E6 apenas mencionou que era “*on the job*”.

Em relação às competências desenvolvidas profissional e pessoal, os estagiários dizem que foram úteis.

- “*Sim, vamos sempre aprendendo mais. Ao início é mais complicado, mas depois é mais fácil falar com os clientes, trabalhar com os colegas e falar com os superiores que são acessíveis connosco*”, acrescentando que “*...neste momento gosto daquilo que faço e ao mesmo tempo vou aprendendo outras coisas todos os dias*”. (E5)

No que se refere a E6, indica que tem desempenhado um trabalho mais técnico, e, reconhece que desenvolveu competências:

- “*...nomeadamente a nível de composição de emails com informação mais técnica, Excel e análise de dados*” adquiriu ainda “*...vários conhecimentos sobre a estrutura de uma empresa e como funciona o dia-a-dia da mesma*” (E6).

As características referidas ao longo das entrevistas determina a decisão da Fnac contratar os estagiários para continuarem a fazer parte da empresa. Como já foi referido pela estagiária (E5).

Por outro lado, há os estagiários que apenas querem ter um contacto com o mercado de trabalho antes de iniciarem a sua vida académica, que é o caso do entrevistado E6, o qual estagiou “*pela experiência*”. Não ficou integrado na empresa por opção.

O *feedback* esteve sempre presente várias vezes ao longo do estágio no desempenho das funções.

Quando se questiona se gostam de trabalhar na Fnac ou se indicariam a alguém a estagiar na Fnac, as respostas são unânimes:

- “*Sim gosto, são todos simpáticos, trabalhamos em equipa, é um trabalho dinâmico...*” (E6).
- “*Sim, claramente*” (E5).

Como já foi referido anteriormente, a organização privilegia o recrutamento interno. Mas os protocolos e os programas que mantem com as escolas e universidades, tem revelado uma vantagem positiva na partilha de experiências conhecimentos.

O conteúdo atrás exposto, é considerado por Chiavenato (2004) quando, nos diz que, as organizações bem-sucedidas recorrem a programas de *trainees*, como forma de investimento planeado do capital humano e num programa de melhoria contínua da qualidade do pessoal, a longo prazo, sendo um investimento no sucesso do futuro da empresa. Referindo que, habitualmente, os *trainees* iniciam um estágio programado, recebem formação contínua por profissionais altamente qualificados da empresa, e participam nas atividades previamente

estabelecidas, enquanto são avaliados os seus conhecimentos, habilidades, competências e a arte de criar e inovar.

Também Peretti (2007) corrobora o que nos é afirmado anteriormente, referindo que a Formação vai ao encontro das necessidades da organização, de modo a cumprir os seus objetivos estratégicos através do desenvolvimento das competências dos colaboradores, pelo que desta forma deve ser considerada como um investimento e não um custo.

4.1.5 Sistema de Recompensas na Retenção de Talentos

De acordo com os entrevistados, mais do que atrair talentos, é de extrema importância para as organizações retê-los para obterem vantagens competitivas em relação à concorrência. Para além da sua valorização, é necessário que as próprias organizações criem mecanismos para a sua retenção, nomeadamente as suas políticas de remuneração, onde poderão optar por remunerações fixas e/ou variáveis, distribuição de resultados, benefícios, entre outros.

Quando falamos em práticas de remunerações, estamos a falar das estratégias que as empresas definem para pagar salários tendo em conta as funções e competências. São um fator chave para atrair e reter colaboradores nas organizações.

Este tipo de recompensas “(...) tem a ver com as suas aptidões, competências, atitudes e comportamentos, qualidade no seu desempenho, a sua identificação com os valores e cultura da empresa e o seu comprometimento com eles”. (Câmara, *et al.* 2010: 487).

No que se refere às políticas de remuneração na Fnac, decorrendo da crise que se instalou em 2010, e não refletindo ainda os impactos da presente pandemia, foram mudadas as políticas do sistema de recompensas que a empresa sempre defendeu. Refere um dos inquiridos:

- *“Nós estamos a atravessar um período um pouco cinzento desde 2010. Com a troika, os salários congelaram e nós levámos mais tempo a reagir, em relação à concorrência. Sempre pagámos acima do mercado, mas desde esta crise que estamos perto do salário mínimo nacional. O que estamos a fazer é tentar corrigir isso e ao mesmo tempo rever um pacote de benefícios que torne a empresa mais atrativa para as pessoas dentro e fora da organização”* (E2).

Esta afirmação vem corroborar o que nos diz Câmara, *et al.* (2010) sobre políticas remuneratórias ao referir que “as recompensas extrínsecas e intrínsecas são duas componentes que se refletem no sistema de recompensas. Salientando a relevância de ter colaboradores motivados e de forma sustentável, o que envolve a correta gestão de salários, incentivos, benefícios e símbolos de estatuto, e mecanismos de reconhecimento.

De acordo com os entrevistados, a Fnac está a fazer um esforço de modo a colmatar a situação que atingiu toda a economia. Não obstante o facto de os dois sistemas de recompensas

extrínsecas e intrínsecas se conjugarem para o sucesso das empresas e satisfação dos colaboradores, o salário continua a ser um fator chave. Isso é saliente nos dizeres de um dos inquiridos:

- *“Neste momento penso que seja o salário, diga o que disserem, mas para reter um trabalhador a base parte sempre do fator salarial e dos benefícios. Por vezes o ambiente organizacional leva o trabalhador a mudar de organização. Também o reconhecimento. O problema da retenção acho mesmo que atualmente o mais importante é o salário” (E4).*

Esta afirmação corrobora o que Chiavenato (2004:34) nos diz sobre o assunto: “O nível de salário é o elemento essencial na posição competitiva da organização no mercado de trabalho, como nas relações da organização com os seus próprios trabalhadores” acrescenta ainda o autor (2004:35) que a importância dos benefícios, usando mesmo o termo de compensação como um “...sistema de incentivos e recompensas que a organização estabelece para remunerar e recompensar as pessoas que nela trabalham” influenciando na maior parte das vezes esta prática, como um conjunto diferencial na decisão dos candidatos e colaboradores.

Reconhecendo que as pessoas são uma mais-valia para as empresas e atualmente vistas como um fator competitivo, o salário pode ser um fator chave para a atração e a retenção dos melhores colaboradores.

As empresas tornaram-se mais competitivas, o capital humano começou a ser valorizado como uma influência para o sucesso das empresas, havendo necessidade de ajustar as recompensas extrínsecas e valorizar as recompensas intrínsecas.

Quando questionados sobre as dificuldades encontradas no mercado, (E2) é perentório em dizer-nos:

- *“Neste momento o mercado está completamente aberto e desregulado. Se estamos a falar por exemplo, a nível de informática digital ou marketing digital, é muito difícil ir buscar essas pessoas, porque neste momento o mercado está melhor e as pessoas mudam para onde lhes pagam mais”.*

Esta afirmação acaba por ser corroborado por Cunha *et al* (2012) ao referir que “Embora a maioria das pessoas não trabalhe apenas por dinheiro, não é possível viver sem ele”. Confirma ainda o autor que a “compensação pode ser tomada como um ativo estratégico” para a gestão de recursos humanos de modo a atrair e reter pessoas.

Em relação às dificuldades surgidas, no que respeita aos *millennials*, como já foi referido no decorrer deste estudo é a retenção de talentos. Diz-nos E2:

- *“No que respeita às gerações, talvez as mais novas com habilitações superiores. Porque são neste momento as que saltam de emprego para emprego. Mas o maior problema são as remunerações e os benefícios. Há 10 anos pagávamos acima da média,*

atualmente temos noção que estamos perto do salário mínimo nacional. Mas estamos a trabalhar para criar pacotes de benefícios que modo a reter as pessoas”.

Também (E3) confirma o esforço que tem de ser feito para reapreciar o pacote de benefícios:

- *“Temos dado alguns passos e temos trabalhado a área de benefícios, como forma de apresentar não só, em termos de quantidade, mas mais importante, ajustado às necessidades de cada colaborador. Temos também trabalhado a questão da experiência para que seja a mais positiva e mais marcante no percurso profissional de cada um”.*

4.1.6 O Trabalhador Fnac

Para perceber a importância de um talento na organização em estudo, foram colocadas questões sobre quais as características da empresa que, motivam os trabalhadores na Fnac.

A importância de a Fnac considerar ter um ambiente informal, parece facilitar a integração e o desenvolvimento individual. Nesse sentido, refere E2:

- *“O ambiente, facilita o bom desempenho do trabalhador da Fnac, um ambiente informal, que ao mesmo tempo contribua para uma boa integração, para o seu desenvolvimento e aprendizagem individual”.*

Também E4 considera que:

- *“temos um ambiente informal o que facilita a integração dos novos colaboradores, a marca, o conceito descontraído e também o salário. Também o facto de ter uma equipa motivada é sinónimo de melhores resultados”.*

Estas afirmações vêm de encontro ao que Saratoga (2005, cit in Baron & Armstrong, 2007:131-132) nos diz sobre como motivar e integrar trabalhadores: “os principais ingredientes de um sistema de gestão do talento disciplinado (são) a identificação, a atração, a retenção, o desenvolvimento e a utilização do talento”.

As características apontadas mais relevantes para o trabalhador Fnac, é que seja sobretudo curioso, focado, empenhado, com capacidade de comunicação, responsável, proativo, disposto a aprender e a partilhar conhecimento. Referem os entrevistados:

- *“O trabalhador deve ser curioso, ter foco e empenho no trabalho, porque não há idade para aprender coisas novas. Tem de ter gosto de investir em si próprio, porque a informação hoje em dia está à distância de um clique. Isto possibilita às pessoas “vestirem a camisola” e terem gosto naquilo que fazem e continuarem na empresa”.*

(E2)

- *“Creio que a curiosidade e vontade constante não só de aprender como também partilhar o seu conhecimento. A orientação para o cliente, seja interno ou final também é fundamental” (E3).*
- *“Creio que a geração dos millennials e Geração Z. São gerações mais inquietas e impacientes e que procuram muita experiência e de forma rápida. Nem sempre conseguimos agilizar os processos e projetos para que eles consigam ter o máximo de experiências”. (E3)*
- *“(…) Estar motivado, ser criativo, ter vontade de aprender, trabalhar em equipa, capacidade de comunicação, até porque estamos em contato diário com os clientes e isso é fundamental nesta área” (E4).*
- *“Responsável, dinâmico, proactivo, ser simpático. O dinamismo, a proatividade, a simpatia e empatia, a atenção e disponibilidade para com o cliente e o saber trabalhar em equipa” (E4).*
- *“Espírito de iniciativa, as características de um talento no fundo é o que pretendemos para com os nossos colaboradores. Ser competente no desempenho das suas funções e contribuir para os objetivos da empresa, ser reconhecido pelo seu trabalho é por si um talento diferenciador. No fundo, é o que todas as empresas procuram”. (E4)*

Os estagiários também revelam uma apreciação positiva da empresa:

- *“Sim gosto, são todos simpáticos, trabalhamos em equipa, é um trabalho dinâmico”. (E5)*
- *“Recomendaria “claramente” estagiarem na Fnac”. (E6)*

No sentido da auscultação dos trabalhadores e da introdução de melhorias, refere o diretor geral:

- *“ Todos os meses é feito um inquérito de satisfação e o resultado tem sido positivo”.*
- *“(…)desde de março que medimos mensalmente o nível de satisfação dos colaboradores da Fnac. Temos um inquérito de satisfação mensal, com resultados que têm vindo a crescer e que se encontram dentro dos melhores do grupo”.*

O que ficou dito vem ao encontro do que nos dizem James e Mathew (2012) quando referem que existem várias práticas que podem conduzir à retenção de talentos dentro da organização. Salientando que o facto de não existirem organizações iguais, torna imprescindível que cada uma compreenda o que os trabalhadores pretendem e esperam dela, de modo a que esta também forneça os incentivos que vão de encontro às necessidades dos mesmos.

De acordo com o exposto, é de supor que a Fnac está preocupada em desenvolver estratégias que tenham por objetivo compreender as necessidades dos seus trabalhadores, bem

como pôr em ação práticas de retenção de talentos que sejam adequadas e valorizadas por aqueles a quem se destinam, de modo a alcançarem os efeitos desejados.

Conclusão

Este estudo teve como objetivo geral analisar as estratégias e práticas utilizadas pelos gestores de recursos humanos da Fnac para atrair, desenvolver e reter talentos.

Ao longo deste trabalho foi referido como é importante atualmente encontrar os melhores talentos para uma organização. A Fnac não é exceção, pois sendo uma empresa reconhecida mundialmente, o seu capital humano é um recurso importante de forma a manter a sua posição privilegiada no mercado em que está inserida.

O tema da gestão de talentos começou a fazer mais sentido a partir do novo milénio. As organizações começaram a perceber que na realidade atual, as rápidas mudanças tecnológicas, a vasta informação disponível, o aumento da competitividade, o enfoque no cliente e as novas funções que vão surgindo e outras extinguindo, tornaram emergente as organizações identificarem as pessoas internas e externas mais adequadas à sua estratégia organizacional.

Também a globalização veio contribuir para que as organizações dessem mais importância ao capital humano. Em virtude de mais oportunidades de trabalho a nível mundial, mais competitividade além-fronteiras, tornou-se obrigatória uma mudança de mentalidade nas organizações para fazer face a uma estratégia de atração e retenção de talentos.

A gestão dos Diretores de Recursos Humanos tem tido um papel crucial no desempenho dos colaboradores, analisando as suas competências e reconhecendo o mérito profissional, mas também comportamental.

Decorrente do objetivo geral, definiram-se também objetivos específicos, nomeadamente: Compreender como é que a organização se compromete com os talentos de forma a mantê-los motivados e envolvidos; conhecer os incentivos a que recorre; identificar de que forma a retenção de talentos é benéfica para o desenvolvimento dos diversos negócios da organização; e por fim, analisar até que ponto a criatividade dos talentos é reconhecida pela organização.

Estruturalmente, dividiu-se a presente dissertação em quatro capítulos, tendo-se efetuado no primeiro o enquadramento teórico, no qual se enquadrou as abordagens de vários autores sobre o conceito de talento, conhecimentos, competências, inteligência emocional e racional, as várias práticas de RH, a atração e retenção de talentos. No segundo capítulo foi efetuada a caracterização da organização Fnac no seu todo e particularmente a sua presença em Portugal, nomeadamente a sua missão, visão e valores. O terceiro capítulo foi dedicado à apresentação da fundamentação metodológica utilizada na realização deste estudo. No quarto capítulo procedeu-se à análise e discussão dos resultados, seguindo-se, por fim a conclusão onde traçamos igualmente as limitações e pistas futuras de seguimento desta dissertação.

Em termos metodológicos esta investigação recorreu à metodologia de estudo de caso, tendo-se, como opção metodológica, utilizado o método qualitativo, e como técnicas de recolha

de informação, entrevistas semiestruturadas, a análise documental e observação participante. Como técnica de tratamento de informação, optou-se pela análise de conteúdo, por ser a que melhor se adaptava ao presente trabalho.

Resultante das entrevistas, constatou-se que ficou bem definido que, para a Fnac, talento é o trabalhador que tem um desempenho diferenciado, curioso, criativo, empenhado, com vontade de aprender. Resumindo, é trazer mais-valia para a organização e para si próprio.

Ao longo desta investigação também se concluiu que uma das práticas de gestão de talentos, é dar a oportunidade interna de progressão de carreira, promovendo-se alguém da organização.

Concluiu-se igualmente que, a transparência, *feedback* e comunicação aberta são práticas correntes da organização. Ter colaboradores satisfeitos, motivados e alinhados com os objetivos da organização e um ambiente informal, são fatores valorizados como facilitadores do desempenho profissional.

O programa de estágios/*trainees* encontra-se bem estruturado, sendo acompanhado por tutores que têm a capacidade de poder acompanhar e desenvolver os estagiários alinhando-os à cultura e aos valores da empresa, acabando muitas vezes por estes jovens talentos serem contratados. Constata-se também um grande investimento na formação e na comunicação interna, contribuindo para o desenvolvimento e aprendizagem individual e organizacional.

A projeção da marca no mercado, o conceito informal da empresa nas relações hierárquicas, a exausta formação inicial e contínua e a progressão dos trabalhadores internos num ambiente dinâmico, são fatores que a organização tem vindo a apostar para atrair e reter trabalhadores.

Com os atuais condicionalismos do mercado de trabalho, a concorrência, e a procura de profissionais qualificados, as organizações têm de ter em consideração as necessidades dos candidatos e dos seus trabalhadores, tendo-se constatado que um dos principais fatores apontados é a necessidade de novos pacotes de benefícios e reestruturação salarial que, após a crise de 2008 ainda não foi possível restabelecer.

Em modo de conclusão, este estudo vem contribuir para a análise da atração e retenção de talentos nas organizações e mostrar a relevância da problemática para a gestão de recursos humanos.

Em termos de balanço considera-se que tanto o objetivo geral, como os específicos foram genericamente atingidos, já que foi possível analisar como é que a organização procura atrair talentos que proporcionem o desenvolvimento da mesma, manter os seus recursos humanos motivados e envolvidos, bem como conhecer a relevância que dá aos incentivos e a valorização que faz da retenção de talentos.

Em relação às limitações do presente estudo, considera-se que a principal remete para a restrita amostra de entrevistas realizadas. Complementarmente, ao analisar como a Fnac valoriza e prioriza o desenvolvimento dos seus colaboradores, não se conseguiu, em tempo útil, perceber e conhecer a visão dos colaboradores no que respeita a progressões, formação e reconhecimento de talento. Outra limitação, foi a escassez de tempo, que impediu, de certa forma, que a pesquisa fosse mais elaborada e profunda.

Em termos de investigações futuras, seria interessante alargar o estudo à perspetiva de outros colaboradores, nomeadamente aos mais antigos da organização para analisar o percurso dentro da empresa, os benefícios e o reconhecimento dos mesmos como talentos. Este estudo sobre a temática apresentada carece de uma investigação contínua, pois a gestão de talentos está em constante evolução e é imperativo estar sempre em conformidade com as características, incentivos e motivações das novas gerações que vão surgindo.

Bibliografia

- Aires, L. (2015). *Paradigma Qualitativo e Práticas de Investigação Educacional*. Lisboa, Universidade Aberta.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 10ª Edição, New York, Kogan page.
- Bardin, L. (1997). *Análise de Conteúdo*. Lisboa, Edições 70.
- Baron, A.; Armstrong, M. (2007). *Gestão do Capital Humano - Gerar Valor Acrescentado Através das Pessoas*. Lisboa, Instituto Piaget.
- Bauer, M. W.; Gaskell, G. (orgs.) (2003). *Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som – Um Manual Prático*. 2ª Edição, Petrópolis/ RJ: Vozes.
- BCSD Portugal, Deloitte e Sonae (2017). *Relatório Millennials@Work*. Consultado em 21/09/2019: http://bcsdportugal.org/wp-content/uploads/2017/12/Millennials@Work_Relatorio.pdf
- Bogdan, R.; Biklen, S. (1991). *Investigação Qualitativa em Educação: Uma introdução à Teoria e aos Métodos*. Porto, Porto Editora.
- Bortoli, Joel (2009). *Geração Y – Reinventando a maneira de fazer negócios*. São Paulo, Clube de Autores.
- Câmara, P. B., Guerra, P. B., e Rodrigues, J. V. (2010). *Novo Humanator*. Lisboa, Edições Dom Quixote.
- Cartoni, D.M. (2015). *Gestão do Conhecimento como Ferramenta de Estratégia Organizacional*, Revista de Ciências Gerenciais. Consultada em 21/09/2019: <https://revista.pgsskroton.com/index.php/rcger/article/view/2718>
- Cascão, F. (2014). *Gestão de Competências, do Conhecimento e do Talento*. Lisboa, Edições Sílabo.
- Chiavenato, Idalberto. (2004). *Gestão de Pessoa - E o Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações*. Rio de Janeiro, 2ª Edição, Editora Elsevier.
- Davenport, T.; Prusak, L. (1998). *Conhecimento Empresarial - Como as Organizações Gerenciam o seu Capital Intelectual*. 4.ª Edição, Rio Janeiro, Campus.
- Dearlove, Des; Rodrigues J.N.; Crainer S; Brown T. (2002). *Mestres da Gestão - 42 Gurus do Management em Direto*. Lisboa, Entro Atlântico, Lda.
- Deloitte (2016). *Dois Terços dos Millennials Desejam deixar as Organizações onde Trabalham Atualmente até 2020*. Deloitte Millennial Survey 2016). Retirado de: https://www2.deloitte.com/pt/pt/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey2016_press_release.html, Consultado em 20 de agosto de 2020
- Delucca, N. (1999). *Onde Encontrar Jovens Talento - In Fundação Dom Cabral - PGA – Programa de Gestão Avançada – Temas para Excelência*. Rio de Janeiro, Qualitymark.

- Dutra, J S. (2004). *Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna*. São Paulo, Editora Atlas.
- Fleury, Afonso; Fleury, Maria Tereza Leme. *Estratégias Empresariais e Formação de Competências*. 2ª. Edição, São Paulo: Editora Atlas, 2001.
- Flick, U. (2009). *Desempenho da pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Artmed Editora.
- Fortin, M.F. (2003). *O Processo de Investigação: da Conceção à Realização*. Lisboa: Lusociência, Edições Técnicas e Científicas Lda.
- Fortin, M. F, Cotê, J., Filion, F. (2006). *Fundamentos e Etapas do Processo de Investigação*. Loures, Edições Lusodidacta.
- Fortin, M. F. (2010). *O Processo de Investigação - Da Conceção à Realização*. 2ª Edição, Loures, Editora Lusociência.
- FNAC (2019.a), A Marca Fnac. FNAC Portugal Website, Recrutamento. Retirado de: <https://noticias.universia.pt/destaque/noticia/2017/04/26/1151777/fnac-junta-comunidade-trabalhando-lanca-novo-portal-emprego.html> [Consultado em 21 de setembro de 2019]
- FNAC (2019.b), App Cartão Fnac. FNAC Portugal Website, App Download. Retirado de: <https://www.fnac.pt/appdownload> [Consultado em 21 de setembro de 2019]
- FNAC (2019.c), Informação FNAC. FNAC Portugal Website, Media. Retirado de: <https://ami.org.pt/missao/infotecas/> [Consultado em 21 de setembro de 2019]
- FNAC (2019.d), Missão e Valores. FNAC Portugal Website, Retirado de: <https://static.fnac-static.com/multimedia/PT/PUB/Guides/Franchising/FNACFRANCHISING-BROCHURE-19.pdf> [Consultado em 21 de setembro de 2019]
- FNAC (2019.e), Prémios e Distinções. FNAC Portugal Website, Retirado de: <https://superbrands.sapo.pt/2019/marcas/fnac> [Consultado em 21 de setembro de 2019]
- FNAC (2019.f), Quem somos? FNAC Portugal Website, A FNAC. Retirado de: <https://www.fnac.pt/quemSomos> [Consultado em 21 de setembro de 2019]
- FNAC (2019.g), Estagiar.pt. Fnac Portugal, retirado de: <http://www.net-empregos.com/5324579/fnac-portugal-trainee-mkt-com-area-de-comunicacao-cultural-e-institucional-m-f/#.XtpkH9VKjIU> [Consultado em 21 de setembro de 2019]
- Freixo, V., (2009). *Metodologia Científica - Fundamentos, Métodos e Técnicas*. Lisboa, Instituto Piaget.
- Goleman D., (2018). *Trabalhar com a Inteligência Emocional*. 5ª Edição, Lisboa, Temas e Debates-Círculo de Leitores.
- Goleman, D., Boyatzis, R., Mckee, A. (2002). *Os Novos Líderes - A Inteligência Emocional nas Organizações*, Lisboa, Editora Gradiva.
- Guerra, I., (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo – Sentidos e Formas de Uso*. Cascais, Príncípa Editora.

- James, L., Mathew, L. (2012). *Employee Retention Strategies: IT Industry*. Journal of Indian Management, 79-87.
- Marques, M. A. (2010). *Modelos Organizacionais e Práticas de Gestão de Recursos Humanos – Um Estudo Multi-Caso*, Tese de Doutoramento, Lisboa, Universidade Técnica de Lisboa.
- Marques, M. A. (2012). *GRH: Ambiguidades em torno do significado e perspetivas de análise*. Comunicação apresentada nas XXII Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica, realizadas na UTAD, Vila Real de 1 a 3 de fevereiro de 2012
- Meignant, Alain (1999). *A Gestão da Formação*. Lisboa, D. Quixote.
- Michaels, Ed.; Handfield-Jones, Helen; Axelrod, Beth, (2002). *A Guerra pelo Talento*. Rio de Janeiro: Campus.
- Mintzberg, H. (2003). *Criando Organizações Eficazes*. São Paulo: Atlas
- Nonaka I., Takeuchi H. (1997). *Criação do Conhecimento na Empresa - Como as Empresas Japonesas Geram a Dinâmica da Inovação*. 9ª edição, Rio de Janeiro, Campus.
- Page, M. (2020), *Geração Z: Novos Desafios e Enriquecimento Profissional*, retirado de: <https://grandeconsumo.com/geracao-z-novos-desafios-e-enriquecimento-profissional/#.X3rpoMJKiIU>, (Consultado em 14 de agosto de 2020).
- Peretti, J.M. (2007). *Recursos Humanos*. 3ª Edição, Lisboa, Edições Sílabo.
- Pina e Cunha M., Rego A., Cunha e Campos R., Cardoso C. C., Marques C. A., e Gomes J. F. S., (2012). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. 2ª Edição, Lisboa, Edições Sílabo.
- Quivy R., Campenhoudt L. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 4ª Edição, Lisboa: Gradiva.
- Santos, J. e Pedro, L. (2018). *Gestão de Recursos Humanos - O que pode ajudar a atrair e reter os melhores*. III International Meeting of Sociology (ISSOW) *Education, Employment and Retirement: Transitions in risk societies*, Faculdade de Letras, University of Lisbon.
- Sekiou, Blondin, Fabi, Chevalier, Peretti, Alis, Bayad (2001). *Gestão dos Recursos Humanos*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Silva, M. (2016). *Gestão do Conhecimento, Estratégia para Competitividade nas Organizações*. XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão- INOVARSE 2016. Rio de Janeiro.
- Sousa M. J., Baptista C. S., (2011). *Como Fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios segundo Bolonha*. 4ª Edição, Lisboa, Pactor.
- Tachizawa T., Ferreira V.P., Fortuna A.M. (2001). *Gestão com Pessoas: Uma Abordagem Aplicada às Estratégias de Negócios*. 2ª Edição, Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas.
- Troni, N. (2015) *Como atrair e Manter a Geração “Millennials” nas Empresas*. Retirado de: <https://www.randstad.pt/tendencias-360/employer-branding/como-atrair-e-manter-a-geracao-millennial-nas-empresas-entrevista/> . (Consultado em 14 de agosto de 2020).

Ulrich David (1999). *Os Campeões de Recursos Humanos: Inovando para Obter Melhores Resultados*. São Paulo, Futura.

Yin, R. K. (2010). *Estudo de Caso - Planejamento e Métodos*. 4ª Edição, Porto Alegre, Bookman Editora.

Apêndices

Apêndice 1 – Guião de entrevista do Diretor Geral

DIRETOR GERAL		
Dimensões de análise	Objetivos Específicos	Questões
Papel do Diretor Geral	Conhecer o papel do Diretor Geral na empresa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Como caracteriza a sua função enquanto Diretor Geral da Fnac? 2. Como é caracterizada a estrutura hierárquica da Fnac? 3. No que respeita ao capital humano, o que aprendeu na sua vida profissional? 4. O que o motiva a trabalhar como Diretor Geral da Fnac?
Articulação com a GRH	Conhecer a perceção do Diretor Geral sobre a ligação com a GRH	<ol style="list-style-type: none"> 5. Entre a administração e o departamento de RH existe uma relação direta ou só se reúnem quando é estritamente necessário? 6. Como está organizado o departamento de RH da Fnac em termos de posição na estrutura organizacional? 7. Na sua função influencia as práticas de GRH da Fnac? 8. Que análise faz do mercado no que respeita à atração de pessoas para a empresa? Há diferenças geográficas ou por áreas de negócio internas?
Gestão Estratégica de GRH	Conhecer as perceções do Diretor Geral sobre a Gestão Estratégica dos RH	<ol style="list-style-type: none"> 9. Como é assegurada a gestão estratégica dos RH tendo por referência as metas da empresa?
Clima e Comprometimento Organizacional	Conhecer as perceções do Diretor Geral sobre o Comprometimento na empresa	<ol style="list-style-type: none"> 10. Considera que, na generalidade, os colaboradores têm orgulho de fazer parte da família Fnac? 11. Considera a sua empresa uma empresa feliz? Qual o grau de satisfação que supõe existir na organização?

Apêndice 2 – Entrevista do Diretor Geral - (E1)

I - Bom dia

E1 – Bom dia

I – Gostaria de agradecer a sua disponibilidade, e se me permite gravar a entrevista?

E1 – Com certeza.

I – O objetivo desta entrevista, é um estudo sobre a Gestão de Talentos na vossa organização que antecipadamente foi solicitada autorização e se enquadra no âmbito no Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos. E começo por perguntar Como caracteriza a sua função enquanto Diretor Geral da Fnac?

E1 - A minha principal responsabilidade como DG na Fnac é fazer a coordenação entre as diversas áreas da empresa no desenvolvimento e implementação da visão estratégica definida. Trate-se de assegurar que todos corremos para os mesmos objetivos

E - Como é caracterizada a estrutura hierárquica da Fnac?

E1 - Temos como principal preocupação não criar demasiados níveis hierárquicos por forma a termos uma comunicação efetiva e uma participação de toda a organização na implementação da visão estratégica. De resto somos uma empresa bastante informal. Tenho como objetivo estar disponível para todos os colaboradores da organização caso queiram falar comigo e procuro que toda a estrutura tenha o mesmo princípio.

E - No que respeita ao capital humano, o que aprendeu na sua vida profissional?

E1 - O capital humano é uma peça central de qualquer organização, mas no retalho assume uma importância extrema. Basta pensar que temos cerca de 80% dos colaboradores em contacto direto com clientes todos os dias. São eles que todos os dias asseguram a diferenciação da Fnac vs concorrência.

E - O que o motiva a trabalhar como Diretor Geral da Fnac?

E1 - Ver clientes a satisfazerem as suas paixões na Fnac. Para isto é necessário todos os dias reinventarmos o nosso negócio.

E - Entre a administração e o departamento de RH existe uma relação direta ou só se reúnem quando é estritamente necessário?

E1 - O contacto é diário e permanente. Em momentos formais (reuniões) e informais sem agenda pré-definida.

E - Como está organizado o departamento de RH da Fnac em termos de posição na estrutura organizacional?

E1 - O Diretor de RH reporta à Direção Geral e tem assento no Comité Executivo da empresa.

E - Na sua função influencia as práticas de GRH da Fnac?

E1 - Creio que sim. Mas as práticas de RH, como dos restantes departamentos estão em permanente evolução para fazerem face aos objetivos da empresa. Não sou eu que vou influenciar, mas a própria evolução da estratégia que vai influenciando as práticas do departamento de RH.

E - Que análise faz do mercado no que respeita à atração de pessoas para a empresa? Há diferenças geográficas ou por áreas de negócio internas?

E1 - A Fnac é uma marca de paixões com uma enorme reputação no mercado, o que permite uma maior facilidade na captação de talento mesmo com salários abaixo dos nossos concorrentes. No entanto, estando numa situação de praticamente pleno emprego, existe uma maior dificuldade de recrutamento que se traduz principalmente nas grandes cidades.

Como temos a mesma política de remuneração em todo o território nacional, obviamente o diferente custo de vida influencia a capacidade de recrutamento e retenção.

E - Como é assegurada a gestão estratégica dos RH tendo por referência as metas da empresa?

E1 - Creio que como em todos os restantes departamentos, através de métricas que são desenvolvidas e fixadas tendo por base a visão estratégica da empresa. A permanente avaliação desses indicadores traduz a eficácia na implementação.

E - Considera que, na generalidade, os colaboradores têm orgulho de fazer parte da família Fnac?

E1 - Creio que sim. A Fnac tem uma antiguidade média dos seus colaboradores de 8,5 anos. Este indicador julgo traduzir o gosto dos colaboradores em trabalhar na Fnac, pois não é normal numa empresa de retalho com a maioria dos colaboradores a trabalhar em turnos rotativos, ao fim de semana e horas que podem ir até às 24h em algumas lojas.

E - Considera a sua empresa uma empresa feliz? Qual o grau de satisfação que supõe existir na organização?

E1 - Julgo que sim. De resto, desde de março que medimos mensalmente o nível de satisfação dos colaboradores da Fnac, temos um inquérito de satisfação mensal, com resultados que têm vindo a crescer e que se encontram dentro dos melhores do grupo.

E – Muito obrigada por me ter concedido esta hora do seu tempo e um bom dia.

E1 – Bom dia.

Apêndice 3 – Guião de entrevista do Diretor de Recursos Humanos

DIRETOR DE RECURSOS HUMANOS		
Dimensões de análise	Objetivos Específicos	Questões
Papel do Diretor de Recursos Humanos	Conhecer o papel do Diretor de Recursos Humanos na empresa	<p>1. Como caracteriza a sua função enquanto Diretor de Recursos Humanos?</p> <p>2. O que o motiva a trabalhar como Diretor de RH da Fnac?</p>
Articulação com a Administração	Conhecer a perceção do Diretor RH sobre a ligação com a Administração	<p>3. Entre o departamento de RH e a administração existe uma relação direta ou só reúnem quando é estritamente necessário?</p> <p>4. O Diretor de RH tem poder de decisão no recrutamento e retenção dos colaboradores?</p> <p>5. Que papel desempenha a administração nesta situação?</p>
Gestão Estratégica dos RH	Conhecer as perceções do Diretor RH sobre a Gestão Estratégica dos RH	<p>Atualmente fala-se muito de <i>talent management</i>, o que é para si um talento?</p> <p>Quais as dificuldades encontradas no mercado para atrair talentos?</p> <p>Como vê as questões ligadas à igualdade de género, que tanto se fala. Isto é relevante para a Fnac?</p> <p>Como se distribuem em termos de idade e género os colaboradores da Fnac?</p> <p>Qual a taxa de <i>turnover</i>? Essa taxa é relativamente constante ao longo do ano ou existem períodos em que é superior? Se sim, porquê?</p> <p>No que respeita à retenção de talentos, promovem a transparência e o <i>feedback</i> com os vossos colaboradores e apostam no seu crescimento profissional? (falamos não só dos jovens que pretendem reter como também dos profissionais mais antigos na empresa)</p>
Clima e Comprometimento Organizacional	Conhecer as perceções do Diretor RH sobre o Comprometimento na empresa	<p>6. O que pensa que motiva as pessoas a trabalhar na Fnac?</p> <p>7. Que características/competências considera fundamentais para o futuro trabalhador da Fnac?</p> <p>8. Quais as políticas e práticas da empresa no domínio da Gestão de Talentos e, mais particularmente, na sua Retenção?</p> <p>9. Dentro das várias gerações existentes na vossa organização, qual é aquela que mais dificuldades cria na retenção? E que problemas surgem para os reter?</p>

Apêndice 4 – Entrevista do Diretor de Recursos Humanos – (E2)

E - Bom dia

E2 – Bom dia

E – Gostaria de agradecer a sua disponibilidade, e se me permite gravar a entrevista?

E2 – Permito sim senhora.

E - Muito obrigada. Esta entrevista permite-me adquirir alguma informação para análise, no âmbito do meu Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos e começo por perguntar, como caracteriza a sua função enquanto Diretor de Recursos Humanos?

E2 – Começo por dizer que não tenho formação em Gestão de Recursos Humanos. A minha atividade profissional foi sempre ligada à economia e ao comércio de retalho. Dos 20 anos de Fnac, comecei na Direção Comercial onde estive 9 anos e depois mudei para a direção de operações onde estive 9 anos com a responsabilidade de todas as lojas. Nos últimos dois anos como diretor de GRH.

Não tendo habilitação académica na área de recursos humanos, tenho conhecimento geral da estrutura e das necessidades da organização estando posicionado mais na área estratégica.

E – O que o motiva a trabalhar como Diretor de RH da Fnac?

E2 - Tenho uma equipa de técnicos de recursos humanos que sabem muito mais que eu, em termos técnicos e procedimentos legais e administrativos e sabem muito mais do que eu de recursos humanos. Mas eu também não tenho que saber tudo, não é? Temos que ter flexibilidade para assimilar coisas novas e foi isso que eu sempre fiz. Já na empresa anterior, Pão de Açúcar, estive como responsável de lojas até chegar à sede. Por isso eu acho que é bom para nos abrir novos horizontes e para nos dar também uma visão da empresa, do grupo e de onde nos encontramos de uma forma mais transversal, aberta e mais ampla, que nos possibilita poder contribuir melhor para o nosso desenvolvimento de talento.

E – Entre o departamento de RH e a administração existe uma relação direta ou só reúnem quando é estritamente necessário?

E2 - Existe uma relação direta com a administração geral. Nós temos um comité executivo do qual faço parte, reunimos mensalmente e logo pela minha função tenho uma proximidade direta com a administração. Também o perfil do diretor-geral facilita essa aproximação.

E – O Diretor de RH tem poder de decisão no recrutamento e retenção dos colaboradores?

DRH - Sim, se estamos a falar de recrutamento de quadros, para diretor por exemplo em que o desempenho das funções tem um grau de complexidade mais elevado, esse recrutamento passa por mim e pela administração. Se estamos a falar de um responsável de loja ou vendedor em que existe um perfil de funções bem definido exige apenas a minha participação, junto dos chefes de departamento e dos técnicos de recursos humanos

E – Que papel desempenha a administração nesta situação?

E2 - Apenas damos feedback à administração, mas isso depende muito para que função estamos a recrutar.

E – Atualmente fala-se muito de *talent management*. O que é para si um talento?

E2 - Neste momento estou ligado ao *talent management* não só dos que saem da faculdade, mas também a todos os colaboradores da empresa que precisa ter um percurso profissional e que acabam por ter uma amplitude da empresa muito maior em termos de aprendizagem, e o mesmo se passou comigo. Há muito talento dentro das próprias organizações, e a Fnac privilegia o recrutamento interno, na progressão do trabalhador através dos seus conhecimentos e uma oportunidade de aprendizagem muito maior a nível de organização, mesmo que não saiba tudo sobre o departamento, acaba por ter uma visão mais alargada. Pela competitividade atual do mercado de trabalho, quando procuramos, torna-se difícil encontrar as pessoas certas.

E – Quais as dificuldades encontradas no mercado para atrair talentos?

E2 - Neste momento o mercado está completamente aberto e desregulado. Se estamos a falar por exemplo, a nível de informática digital ou *marketing* digital, é muito difícil ir buscar essas pessoas, porque neste momento o mercado paga bem e as pessoas mudam para onde pagam mais. O nosso maior problema neste momento está em Alverca, porque é difícil recrutar pessoas onde não há transportes e o que temos para oferecer neste momento também não aceitam. Recorremos também ao *LinkedIn* e ao *Networking*, que nos dá de imediato informação sobre os candidatos. Acaba por ser uma forma rápida de contratar ou encontrar alguém com o perfil pretendido.

E – Como vê as questões ligadas à igualdade de género, que tanto se fala. Isto é relevante para a Fnac?

E2 - Não é um tema relevante para a Fnac, não levamos em consideração o género, nem mesmo a idade. Temos departamentos com 15 mulheres. Por isso, como vê, não temos problemas nesta matéria. No entanto, quando faltam duas ou três pessoas, o trabalho tem que ser distribuído por quem fica.

E – Como se distribuem em termos de idade e género os colaboradores da Fnac?

E2 - Em termos de género não existe discrepância e em termos de idade, a média ronda os 35 anos.

E – Qual a taxa de *turnover*? Essa taxa é relativamente constante ao longo do ano ou existem períodos em que é superior? Se sim, porquê?

E2 - A taxa de turnover está situada nos 2% neste momento não é relevante.

E – No que respeita à retenção de talentos, promovem a transparência e o *feedback* com os vossos colaboradores e apostam no seu crescimento profissional? (falamos não só dos jovens que pretendem reter como também dos profissionais mais antigos na empresa)

E2 - A Fnac sempre investiu na formação e desenvolvimento dos colaboradores e na comunicação. A formação é proposta pelos responsáveis de departamento ou mesmo solicitada pelo trabalhador. Se esta for de acordo com o seu desenvolvimento profissional e benéfico para o desempenho da sua função, a mesma é realizada. Por isso sempre houve um grande investimento na formação.

E - O que pensa que motiva as pessoas a trabalhar na Fnac?

E2 - Costumo dizer que a Fnac não é uma loja, é um espaço de encontro pessoas. Desde os clientes poderem ler um livro inteiro, ouvir música ou apreciar as novidades em tecnologia, tudo isto num ambiente descontraído. Este conceito de ambiente informal, atrai as pessoas a quererem trabalhar na Fnac.

E - Que características/competências considera fundamentais para o futuro trabalhador da Fnac?

E2 – Neste contexto, facilita o bom desempenho do trabalhador da Fnac, um ambiente informal, que ao mesmo tempo contribua para uma boa integração, para o seu desenvolvimento e aprendizagem individual. O trabalhador deve ser curioso, ter foco e empenho no trabalho, porque não há idade para aprender coisas novas. Tem que ter gosto de investir em si próprio, porque a informação hoje em dia está a distância de um clique. Isto possibilita às pessoas “vestirem a camisola” e terem gosto naquilo que fazem e continuarem na empresa.

E - Quais as políticas e práticas da empresa no domínio da Gestão de Talentos e, mais particularmente, na sua Retenção?

E2 - Nós estamos a atravessar um período um pouco cinzento desde 2010. Com a *troika*, os salários congelaram e nós levámos mais tempo a reagir, em relação à concorrência. Sempre pagámos acima do mercado, mas desde esta crise que estamos perto do salário mínimo nacional. O que estamos a fazer é tentar corrigir isso e ao mesmo tempo rever um pacote de benefícios que torne a empresa mais atrativa para as pessoas dentro e fora da organização

E - Dentro das várias gerações existentes na vossa organização, qual é aquela que mais dificuldades cria na retenção? E que problemas surgem para os reter?

E2 - No que respeita às gerações, talvez as gerações mais novas com habilitações superiores. Porque são neste momento as que saltam de emprego para emprego. Mas o maior problema são as remunerações e os benefícios. Há 10 anos pagávamos acima da média, atualmente temos noção que estamos perto do salário mínimo nacional. Mas estamos a trabalhar para criar novos pacotes de benefícios que modo a reter as pessoas.

E - Mais uma vez quero agradecer a sua disponibilidade e desejar um bom dia.

E2 – Não tem nada que agradecer, se precisar de mais alguma informação, disponha. Bom dia.

Apêndice 5 – Guião de entrevista da Diretora da Academia de Talentos

DIRETORA DA ACADEMIA DE TALENTOS		
Dimensões de análise	Objetivos Específicos	Questões
Papel do Diretor da Academia de Talentos	Conhecer o papel do Diretor da Academia de Talentos na Fnac	<p>1. Como caracteriza a sua função enquanto Diretor da Academia de Talentos?</p> <p>2. O que o motiva a trabalhar como Diretor de Talentos da Fnac?</p>
Articulação com a Administração	Conhecer a perceção do Diretor da Academia sobre a ligação com os RH e a Administração	<p>3. Entre a academia, os RH e a administração existe uma relação direta ou só reúnem quando é estritamente necessário?</p> <p>4. Como Diretor Academia que poder de decisão tem no recrutamento e retenção dos colaboradores?</p>
Gestão Estratégica dos RH	Conhecer as perceções do Diretor da Academia sobre a Gestão Estratégica dos RH	<p>Atualmente fala-se muito de <i>talent management</i>, o que entende por Gestão de Talento?</p> <p>Quais as dificuldades encontradas no mercado para atrair talentos?</p> <p>Como vê as questões ligadas à igualdade de género, que tanto se fala. Isto é relevante para a Fnac?</p> <p>Os programas de estágios têm como intuito procurar talentos. No que respeita à retenção de talentos, promovem a transparência e o <i>feedback</i> com os vossos colaboradores e apostam no seu crescimento profissional? (falamos não só dos jovens que pretendem reter como também dos profissionais mais antigos na empresa)</p>
Clima e Comprometimento Organizacional	Conhecer as perceções do Diretor de loja sobre o Comprometimento na empresa	<p>5. O que pensa que motiva as pessoas a trabalhar na Fnac?</p> <p>6. Que características/competências considera fundamentais para o futuro trabalhador da Fnac?</p> <p>7. Quais as políticas e práticas da empresa no domínio da Gestão de Talentos e, mais particularmente, na sua Retenção?</p> <p>8. Dentro das várias gerações existentes na vossa organização, qual é aquela que mais dificuldades cria na retenção? E que problemas surgem para os reter?</p>

Apêndice 6 – Entrevista da Diretora da Academia de Talentos – (E3)

E – Bom dia, agradeço imenso a sua disponibilidade,

E3 – Bom dia, gosto de colaborar nestes projetos e estou sempre disponível.

E- Mais uma vez obrigada. Então gostaria de começar por perguntar como caracteriza a sua função enquanto Diretor da Academia de Talentos?

E3 - A minha função enquanto responsável da Academia Fnac é garantir que o plano de formação está alinhado com a estratégia do negócio, mas também com as expectativas de desenvolvimento das nossas pessoas. É garantir igualmente que a Academia Fnac caminha lado a lado com o negócio e que desenvolva uma visão 360º para integrar informação e criar sinergias

E - O que o motiva a trabalhar como Diretor de Talentos da Fnac?

E3 - É sobretudo ter oportunidade de participar no desenvolvimento das nossas pessoas e consequentemente no crescimento da Fnac.

E - Entre a academia, os RH e a administração existem uma relação direta ou só reúnem quando é estritamente necessário?

E3 - Considero que não há uma relação direta e desejaria que assim fosse, contudo também acredito que a porta está aberta para discussão de temas relacionados com a formação e desenvolvimento das nossas pessoas.

E - Como Diretor Academia que poder de decisão tem no recrutamento e retenção dos colaboradores?

E3 - Ao nível de recrutamento está a ser gerido por outra equipa pelo que não tenho intervenção, contudo e ao nível da retenção acredito que, ao desenvolvermos uma Academia de Formação mais estratégica e menos operacional vai permitir a retenção dos nossos colaboradores.

E - Atualmente fala-se muito de *talent management*, o que entende por Gestão de Talento?

E3 - A gestão de talento é, não só reter o talento que já existe, como também ter capacidade para atrair, desenvolver e, por conseguinte, reter o mesmo na organização. Nos dias de hoje é uma tarefa desafiante e que deve ser encarada de forma estratégica e não tanto operacional e obriga ao envolvimento de todos, na organização.

E - Quais as dificuldades encontradas no mercado para atrair talentos?

E3 - O mercado tem estado muito forte e muito competitivo, pelo que é fundamental trabalharmos internamente o nosso *Employer Branding* e apresentarmo-nos como uma marca empregadora atrativa.

E - Como vê as questões ligadas à igualdade de género, que tanto se fala. Isto é relevante para a Fnac?

E3 - Considero que a vivemos internamente de uma forma muito tranquila. Não só é relevante como importante.

E - Os programas de estágios têm como intuito procurar talentos. No que respeita à retenção de talentos, promovem a transparência e o *feedback* com os vossos colaboradores e apostam no seu crescimento profissional? (falamos não só dos jovens que pretendem reter como também dos profissionais mais antigos na empresa)

E3 - Sem dúvida, transparência e feedback é muito importante na gestão e desenvolvimento das equipas. É muito importante gerir bem as expectativas falando sempre a verdade. É um caminho que temos feito e não está perto da perfeição. Queremos apostar numa academia de liderança forte para ajudar os nossos managers a comunicar de forma transparente e desenvolverem técnicas de feedback mais eficazes.

E - O que pensa que motiva as pessoas a trabalhar na Fnac?

E3 - A Fnac é uma marca apaixonante. O Acesso á cultura, à tecnologia aliado a um ambiente descontraído e familiar faz a combinação perfeita para motivar as pessoas a trabalharem connosco.

E - Que caraterísticas/competências considera fundamentais para o futuro trabalhador da Fnac?

E3 - Creio que a curiosidade e vontade constante não só de aprender como também partilhar o seu conhecimento. A orientação para o cliente, seja interno ou final também é fundamental.

E - Quais as políticas e práticas da empresa no domínio da Gestão de Talentos e, mais particularmente, na sua Retenção?

E3 - Temos dado alguns passos e temos trabalhado a área de benefícios, como forma de apresentar não só, em termos de quantidade, mas mais importante, ajustado às necessidades de cada colaborador. Temos também trabalhado a questão da experiência enquanto fnactico para que seja a mais positiva e mais marcante no percurso profissional de cada um.

E . Dentro das várias gerações existentes na vossa organização, qual é aquela que mais dificuldades cria na retenção? E que problemas surgem para os reter?

E3 - Creio que a geração dos millenniums e Geração Z. São gerações mais inquietas e impacientes e que procuram muita experiência e de forma rápida. Nem sempre conseguimos agilizar os processos e projetos para que eles consigam ter o máximo de experiências.

Apêndice 7 – Guião de entrevista do Responsável de Loja

RESPONSÁVEL DE LOJA		
Dimensões de análise	Objetivos Específicos	Questões
Papel do Responsável de Loja	Conhecer o papel do Responsável de loja na empresa	<p>1. Como caracteriza a sua função enquanto Responsável de Loja?</p> <p>2. O que o motiva a trabalhar como Responsável de Loja na Fnac?</p>
Articulação com a Administração	Conhecer a perceção do Responsável de Loja sobre a ligação com a Administração	<p>3. Entre o departamento de RH e a direção de loja, existe uma relação direta ou só reúnem quando é estritamente necessário?</p> <p>4. O Responsável de loja tem poder de decisão no recrutamento e retenção dos colaboradores?</p> <p>5. Que papel desempenha os RH nesta situação</p>
Gestão Estratégica dos RH	Conhecer as perceções do Responsável de loja sobre a Gestão Estratégica dos RH	<p>Atualmente fala-se muito de <i>talent management</i>, o que é para si um talento?</p> <p>Quais as dificuldades encontradas no mercado para atrair talentos?</p> <p>Como vê as questões ligadas à igualdade de género, que tanto se fala. Isto é relevante para a Fnac?</p> <p>Quando precisa de contratar um vendedor, existe alguma preferência?</p>
Clima e Comprometimento Organizacional	Conhecer as perceções do Responsável de Loja sobre o Comprometimento na empresa	<p>6. O que pensa que motiva as pessoas a trabalhar na Fnac?</p> <p>7. Que características/competências considera fundamentais para o futuro trabalhador da Fnac?</p> <p>8. Como caracteriza o talento de um trabalhador? É diferenciador?</p> <p>9. Dentro das várias gerações existentes na vossa organização, qual é aquela que mais dificuldades cria na retenção? E que problemas surgem para os reter?</p>

Apêndice 8 – Entrevista do Responsável de Loja – (E4)

E – Boa tarde, obrigado por receber, calculo que não é fácil dirigir uma loja e ter um controlo de tudo no dia-a-dia.

E4 – Estou sempre disponível para colaborar nestes projetos.

E - Como caracteriza a sua função enquanto Responsável de Loja?

E4 - Temos que ser multifuncionais, como diz, tento estar a par de tudo o que se passa dentro da loja. Temos um ambiente aberto, ou seja, informal, mas claro dentro do profissionalismo que é exigido. Aprecio o esforço da minha equipa e sabem que podem contar comigo.

E - O que o motiva a trabalhar como Responsável de Loja na Fnac?

E4 - Primeiro porque gosto daquilo que faço, já trabalhava como Diretor Comercial e este convite para Diretor de Loja foi um desafio que tem sido muito gratificante.

E - Entre o departamento de RH e a direção de loja, existe uma relação direta ou só reúnem quando é estritamente necessário?

E4DL - Sim, existe uma relação direta sempre que necessário. Aliás existe na Fnac uma comunicação estreita com todos departamentos. A organização tem um ambiente descontraído que facilita a comunicação interna e parte logo da administração. O nosso diretor é o exemplo disso, uma pessoa acessível e sempre disponível.

E - O Responsável de loja tem poder de decisão ou é consultado, no recrutamento e retenção dos colaboradores?

E4 - Quando é preciso contratar alguém falo com os RH indico alguém ou peço que procedam ao recrutamento, mas muitas vezes temos estagiários que acabam por ocupar essa vagas e por vezes até acabam por cá ficar.

E - Que papel desempenha os RH nesta situação?

E4 - Meramente burocrático, indicando os candidatos, que por norma procuramos pessoas da área de residência e por fim sou eu que faço a entrevista na loja.

E - Atualmente fala-se muito de *talent management*. O que é para si um talento?

E4 - Ora bem! Talento? É alguém que se destaca por ter iniciativa e ideias criativas, e acaba por beneficiar o trabalho de equipa. Responsável, ter um bom desempenho no relacionamento com os outros, ter ética profissional, vontade de aprender, e desenvolver-se profissionalmente para alcançar os objetivos da empresa. É verdade, tem de ser humilde para ouvir e aceitar as sugestões dos superiores e colegas.

E - Quais as dificuldades encontradas no mercado para atrair talentos?

E4 - Penso que o fator financeiro ainda é muito decisivo na atração de talentos. Se estivermos a falar de jovens, primeiro emprego talvez não pese tanto este fator porque querem ou precisam de trabalhar. Se formos para um patamar mais acima para chefe de loja ou diretor então sim acredito que o salário é um ponto a considerar. Temos que jogar com outros benefícios de modo a trazê-los para a nossa empresa.

E - Como vê as questões ligadas à igualdade de género e à discriminação, que tanto se fala? Isto é relevante para a Fnac?

E4 - Não vejo que haja discriminação na nossa organização, não considero essa situação relevante quando é preciso contratar alguém. É certo que para lojas como esta e outras em centros comerciais em que há rotatividade de horários é por vezes ponderada a situação, mas por exemplo na loja de Setúbal, não tenho esses problemas até porque os horários elaborados são passíveis de trocas quando acordadas e conforme as necessidades da loja. Não tem havido problemas de maior.

E - Quando precisa de contratar um vendedor, existe alguma preferência?

E4 - Ter gosto de vir trabalhar para a Fnac. Estar motivado, ser criativo, vontade de aprender, trabalhar em equipa, capacidade de comunicação, até porque estamos em contato diário com os clientes e isso é fundamental nesta área.

E - O que pensa que motiva as pessoas a trabalhar na Fnac?

E4 - Acho que temos um ambiente informal o que facilita a integração dos novos colaboradores, a marca, o conceito descontraído e também o salário. Também o facto de ter uma equipa motivada é sinónimo de resultados.

E - Que características/competências considera fundamentais para o futuro trabalhador da Fnac?

E4 - Responsável, dinâmico, proativo, ser simpático. O dinamismo, a proatividade, a simpatia e empatia, a atenção e disponibilidade para com o cliente e o saber trabalhar em equipa.

E - Como caracteriza o talento de um trabalhador? É diferenciador?

E4 - Espírito de iniciativa, as características de um talento no fundo é o que pretendemos para com os nossos colaboradores. Ser competente no desempenho das suas funções e contribuir para os objetivos da empresa, ser reconhecido pelo seu trabalho é por si um talento diferenciador. No fundo é o que todas as empresas procuram.

E - Dentro das várias gerações existentes na vossa organização, qual é aquela que mais dificuldades cria na retenção? E que problemas surgem para os reter?

E4 - Neste momento penso que seja o salário, diga o que disserem, mas para reter um trabalhador a base parte sempre do fator salarial e dos benefícios. Por vezes o ambiente organizacional leva o trabalhador a mudar de organização. Também o reconhecimento. O problema da retenção acho mesmo que atualmente o mais importante é o salário.

Apêndice 9 – Guião de entrevista dos Trainees/Estagiários

Trainees/ <i>Estagiários</i>		
Dimensões de análise	Objetivos Específicos	Questões
Papel do Estagiário	Conhecer o papel do <i>Trainners</i> na empresa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Como teve conhecimento do Programa de Estágios/<i>Trainees</i>? 2. O que o levou a candidatar-se 3. Para além deste programa conhecia outros dentro da Fnac 4. Qual é o seu grau de formação? 5. Este estágio foi o primeiro contato com o mercado de trabalho ou já teve alguma experiência profissional?
Articulação com a Organização	Conhecer a perceção do estagiário sobre a ligação com a Organização	<ol style="list-style-type: none"> 6. Porque acha que a empresa investe nestes programas? 7. Como foi feita a sua seleção? (entrevistas, provas, outras) 8. Porque acha que foi selecionado?
Gestão Estratégica dos RH	Conhecer as perceções do estagiário sobre a Gestão Estratégica dos RH	<ol style="list-style-type: none"> 9. Na sua perspetiva como caracteriza o PT/Estágio (recrutamento, formação e gestão de talento) 10. Em que área foi colocado? Quem escolheu a área, o candidato ou a empresa 11. Teve algum tipo de acompanhamento ao longo do estágio? 12. Existiu algum tipo de formação específico ou ocorre apenas em on-job? 13. O que pensa que diferencia este PT de outros estágios?
Clima e Comprometimento Organizacional	Conhecer as perceções do estagiário sobre o Comprometimento na empresa	<ol style="list-style-type: none"> 14. Acha que foi útil para o seu desenvolvimento pessoal e profissional estagiar na Fnac? 15. Ficou integrado na empresa? 16. Gosta de trabalhar na Fnac, pretende progredir dentro da empresa ou continua à procura de outras oportunidades externas?

Apêndice 10 – Entrevista dos Trainees /Estagiários – (E5)

E – Como é que teve conhecimento do Programa de Estágios/Trainees?

E5 – Foi através da escola onde terminei o 12º ano. A escola procura estágios para os alunos e eu vim para a Fnac. Fizeram uma entrevista e fiquei.

E – O que levou a candidatar-se?

E5 – Não foi bem uma candidatura, como já disse estava previsto fazer um estágio no fim do curso.

E – Para além deste programa conhecia outros dentro da Fnac?

E5 – Sim, colegas um ano anterior que já tinham estagiado.

E – Na sua perspetiva como caracteriza o PT/Estágio? (recrutamento, formação e gestão de talento)

E5 – No meu caso foi ter a possibilidade de estagiar na Fnac através da escola, e poder aprender na mais na prática e como gostaram de mim acabei por fazer um contrato depois do estágio.

E – Porque acha que a empresa investe nestes programas?

E5 - Porque enquanto estamos a estagiar é por um período de tempo e somos avaliados pelo nosso trabalho e depois se a pessoa serve fica, se não vai embora, porque o estágio terminou.

E – Qual o seu grau de formação?

E5 – Tenho o 12º ano

E - Este estágio foi o primeiro contato com o mercado de trabalho ou já teve alguma experiência profissional?

E5 – Não, já trabalhei noutras lojas inclusive no Allegro.

E – Como foi feita a sua seleção? (Entrevista, provas, outras)

E5 – Nas outras lojas entregava o CV nas que precisavam de colaboradoras e chamavam para entrevista.

E – Porque acha que foi selecionado?

E5 – Porque neste momento da minha vida gosto daquilo que faço e acho que gostaram do meu trabalho e acabei por ficar.

E – Em que área foi colocado? Quem escolhe essa a área, o candidato ou a empresa?

E5 – Vim para o atendimento ao público na loja, e continuei aqui.

E – Teve algum tipo de acompanhamento ao longo do PT?

E5 – O acompanhamento é feito pelos colegas de trabalho, trabalhamos em equipa.

E- Existe algum tipo de formação específico ou apenas ocorre em *on-the-job*?

E5 – A formação é ver como se faz e perguntar quando não se sabe, mas todos ajudam. Nunca tive problemas.

E – Acha que ao longo do PT adquiriu ou desenvolveu competências? Se sim, Quais?

E5 – Sim vamos sempre aprendendo mais. Ao início é mais complicado, mas depois é mais fácil falar com os clientes, trabalhar com os colegas e falar com os superiores que são acessíveis connosco.

E – Teve algum feedback aquando do *términus* ou durante o PT?

E5 – Quando estava quase a terminar o estágio vieram-me perguntar se queria ficar a trabalhar e eu aceitei.

E – Ficou integrado na empresa?

E5 – Sim continuei a fazer o mesmo trabalho.

E – O que pensa que diferencia este PT de outros estágios?

E5 – Não sei, acho os estágios todos iguais. Este talvez porque a escola arranja os estágios e facilita começarmos logo a trabalhar.

E – Acha que foi útil para o seu desenvolvimento pessoal e profissional?

E5 – Sim como já disse neste momento gosto daquilo que faço e ao mesmo tempo vou aprendendo outras coisas todos os dias.

E – Gosta de trabalhar na Fnac, pretende progredir dentro da empresa ou continua à procura de outras oportunidades externas?

E5 – Sim gosto, são todos simpáticos, trabalhamos em equipa, é um trabalho dinâmico. Para já não tenho grandes objetivos dentro da organização, porque penso tirar um curso e depois logo se vê. Quero continuar a trabalhar na Fnac e tentar entrar na faculdade, mas com turnos não é fácil, mas vamos ver. Ainda sou nova e o que quero é continuar os meus estudos, mas tenho que trabalhar porque neste momento tenho que me sustentar.

E - Obrigada por se disponibilizar para falarmos um bocadinho e desejo-lhe muitas felicidades.

Nada e obrigada.

Apêndice 11 – Entrevista dos Trainees /Estagiários – (E6)

E - Como é que teve conhecimento do Programa de Trainees?

E6 - Através de familiares

E - O que levou a candidatar-se?

E6 - Achava que podia ser interessante e vir a ser importante no futuro, ter uma experiência de trabalho. Também porque a Fnac é uma empresa conceituada no mercado e penso que toda a gente gostaria de ter a oportunidade de estagiar na Fnac.

E - Para além deste programa conhecia outros dentro da Fnac?

E6 - Não

E - Na sua perspetiva como caracteriza o estágio? (recrutamento, formação e gestão de talento)

E6 - Positivo, recrutam muitos estagiários e planeiam um período de formação que permite aos estagiários conhecerem o ambiente e as funções de cada pessoa/departamento com quem vão trabalhar.

E - Porque acha que a empresa investe nestes programas?

E6 - O Programa de Estagiários permite à Fnac ter novas pessoas e ideias a entrar constantemente. Além disso permite também encontrar profissionais talentosos que ajudem o desenvolvimento futuro da empresa.

E - Qual o seu grau de formação?

E6 - Estudante universitário (12º ano completo aquando a realização do estágio)

E - Este estágio foi o primeiro contato com o mercado de trabalho ou já teve alguma experiência profissional?

E6 - Foi o primeiro contacto

E - Como foi feita a sua seleção? (Entrevista, provas, outras)

E6 - Entrevistas

E - Porque acha que foi selecionado?

E6 - o meu currículo escolar e a minha motivação enquadravam-se na frequência do estágio.

E - Em que área foi colocado? Quem escolhe essa a área, o candidato ou a empresa?

E6 - Web, análise de dados/performance do website fnac.pt. Ambas as partes participam na escolha.

E - Teve algum tipo de acompanhamento ao longo do estágio?

E6 - Sim, tinha uma mentora responsável pelo meu trabalho

E - Existe algum tipo de formação específico ou apenas ocorre em on-the-job?

E6 - Apenas *on the job*

E - Acha que ao longo do estágio adquiriu ou desenvolveu competências? Se sim, Quais?

E6 - Sim, várias, nomeadamente a nível de composição de emails com informação mais técnica, Excel e análise de dados

E – Teve algum feedback aquando do término ou durante o PT?

E6 - Sim, várias vezes

E – Ficou integrado na empresa?

E6 – Não, por opção. Já tinha concorrido para a universidade.

E – Acha que foi útil para o seu desenvolvimento pessoal e profissional este período do estágio?

E6 - sim, adquiri vários conhecimentos sobre a estrutura de uma empresa e como funciona o dia a dia da mesma.

E – Considera que o trabalho desenvolvido contribuiu para continuar a sua formação ou foi apenas pela experiência profissional?

E6 - Pela experiência

E – Considera que correu bem? Aconselha aos seus colegas a candidatarem-se a estes programas, mesmo não tendo expectativas de integrar a empresa?

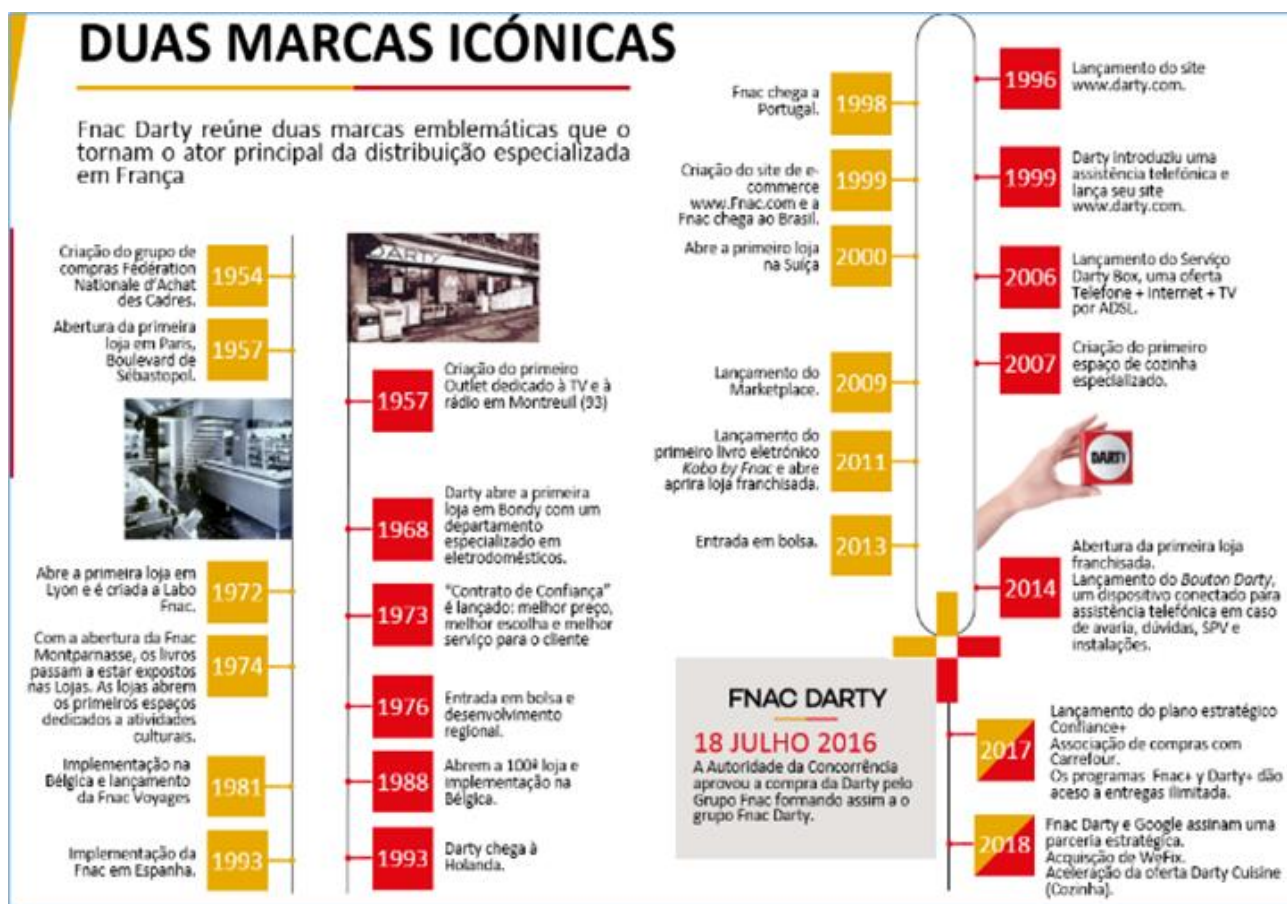
E6 - Sim, claramente

E – Obrigado e felicidades para a sua carreira académica

E6 – Obrigado.

Anexos

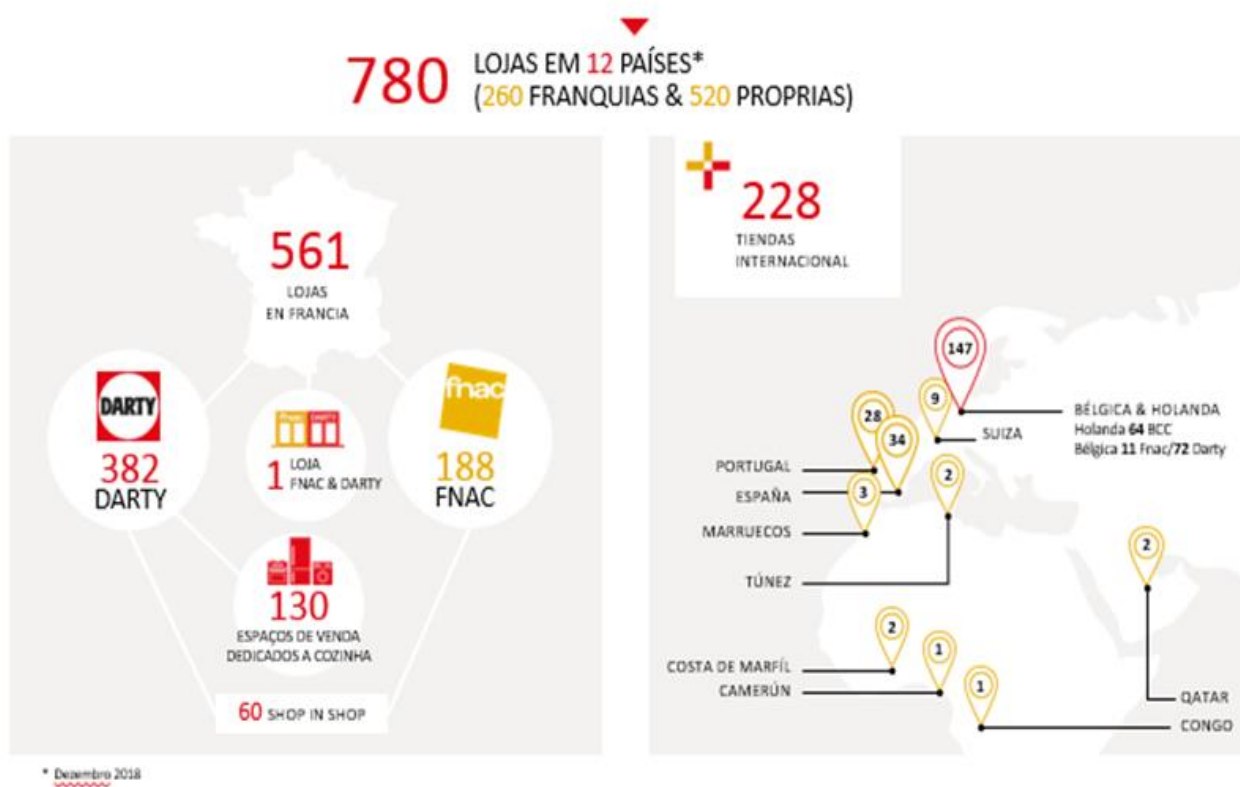
Anexo 1 - Evolução cronológica da Fnac



Fonte: Fnac 2020

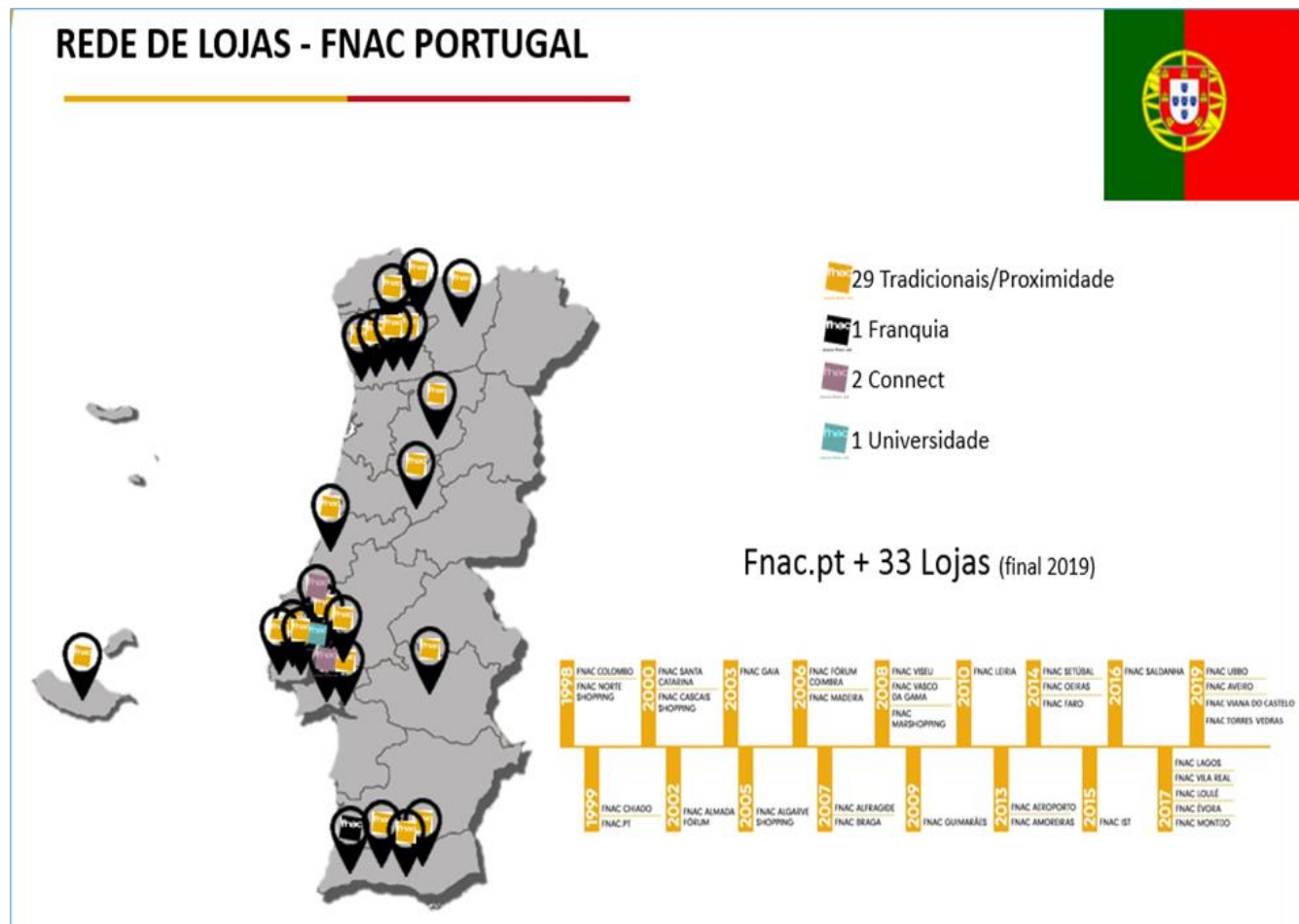
Anexo 2 - Número de lojas por país do grupo Fnac

AS LOJAS DO GRUPO FNAC DARTY



Fonte: Fnac 2020

Anexo 3 - Abertura de lojas Fnac em Portugal

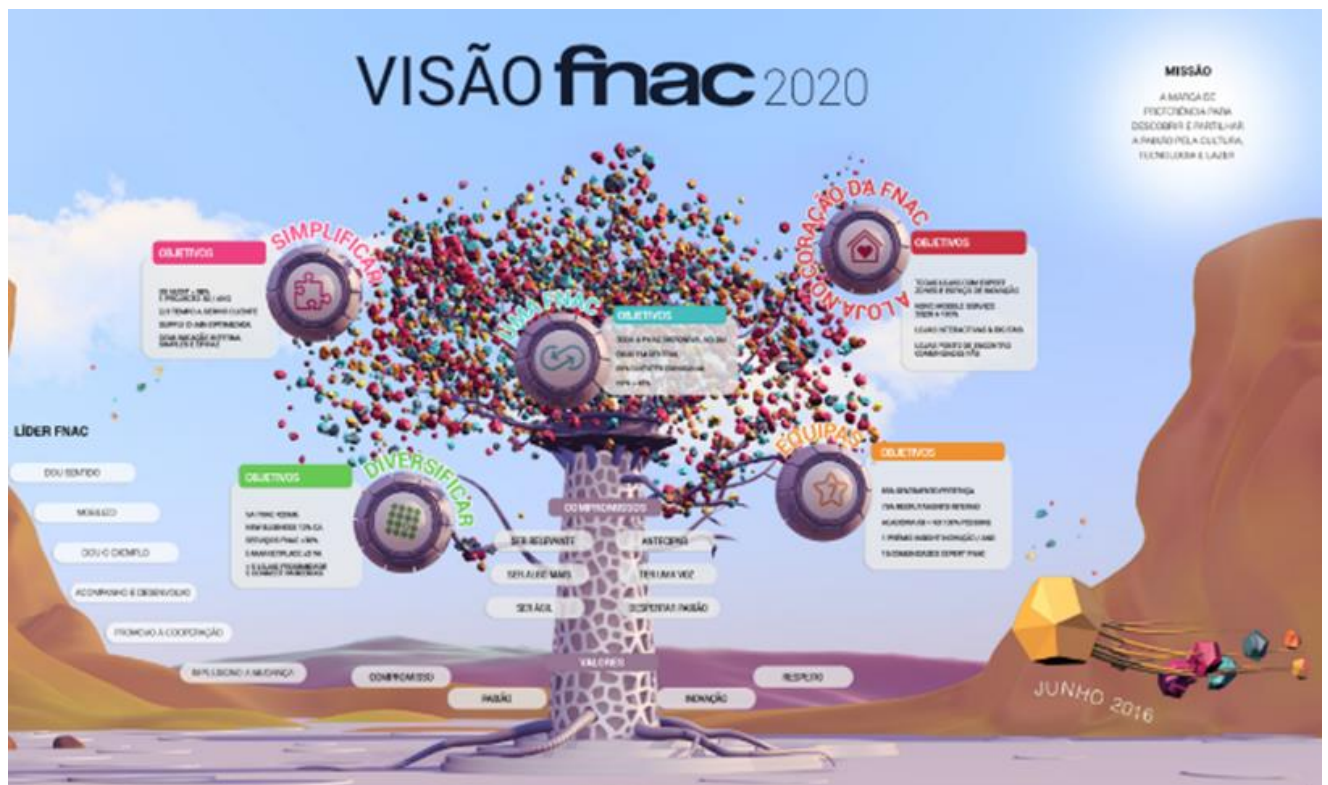


Fonte: Fnac 2020

Anexo 4 - Prémio Randstad 2019

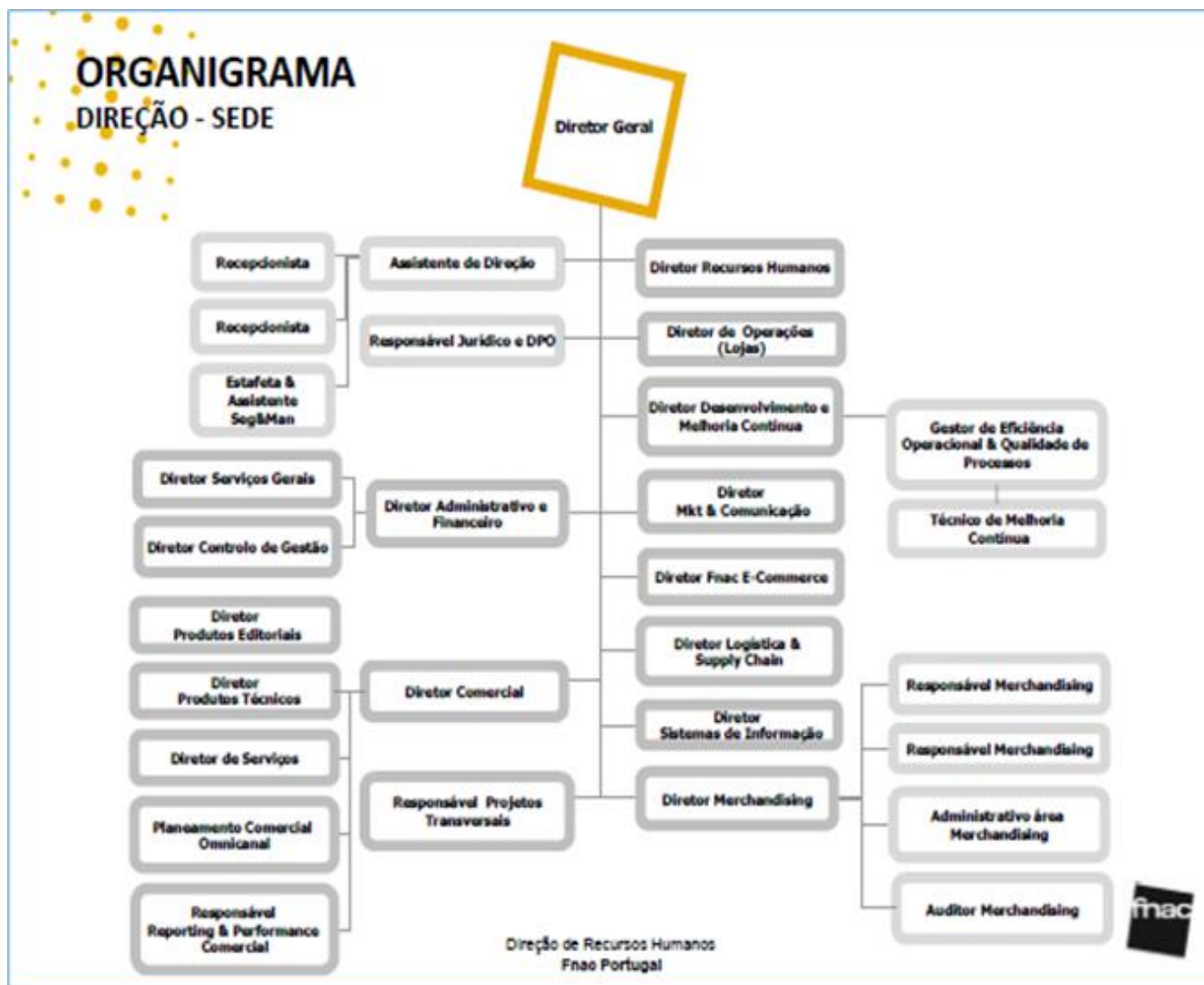


Anexo 5 - Missão e Visão Fnac



Fonte: Fnac 2020

Anexo 6 - Organograma Fnac



Fonte: Fnac 2020

Anexo 7 - Candidatura de estagiários Fnac

marketplace trainee (m/f)

FNAC Portugal 4,0 ★

Lisboa

- Este estágio irá pôr-te à prova!
- Em Lisboa, na sede da FNAC nas Amoreiras!
- Integrando o nosso Programa de Estágios, durante 3 meses conhecerás a FNAC Portugal e...

Há mais de 30 dias • [Guardar oferta](#) • [mais...](#)

A Fnac é única e disponibiliza, num só espaço, uma vasta seleção de literatura, música, cinema, fotografia, jogos, assim como todo o equipamento tecnológico que se relaciona com estas áreas.

Um conceito único que assenta em espaços físicos e virtuais, espaços de descoberta, de aconselhamento, de encontro com a cultura e as novas tecnologias.


Ofertas

- VENDEDOR MICRO
- VENDEDOR EGP M/F
- ASSISTENTE DE BACKOFFICE
- VENDEDOR PEQUENOS ELECTRODOMÉSTICOS
- OPERADOR SERVIÇOS PART-TIME 20H
- ESTAGIÁRIO ASSISTENTE ADMINISTRATIVO - ÁREA B2B
- ESTAGIÁRIO DE ASSISTENTE ADMINISTRATIVO ÁREA COMERCIAL (M/F)
- ESTÁGIO VERÃO EM COMUNICAÇÃO E GESTÃO DE CONTEÚDOS (M/F)
- ESTÁGIO DE VERÃO EM MARKETING OPERACIONAL (M/F)
- Entre outras...

Mais informações e candidaturas [\[AQUI\]](#)

Fonte: Fnac (2019 g)

Anexo 8 - Perfil de Funções

PERFIL DE FUNÇÃO											
	Função: Técnico de Controlo de Gestão e Negócio	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%;">Versão:</td> <td>v_04</td> </tr> <tr> <td>Autor:</td> <td>DSH Fnac</td> </tr> <tr> <td>Criado em:</td> <td>Outubro 2018</td> </tr> <tr> <td>Referência da Função:</td> <td>DSF_04</td> </tr> </table>		Versão:	v_04	Autor:	DSH Fnac	Criado em:	Outubro 2018	Referência da Função:	DSF_04
Versão:	v_04										
Autor:	DSH Fnac										
Criado em:	Outubro 2018										
Referência da Função:	DSF_04										
1. IDENTIFICAÇÃO DA FUNÇÃO											
Direção	Administrativa e Financeira										
Função	Técnico de Controlo de Gestão e Negócio	Função a que reporta	Director de Controlo de Gestão								
Titular(es)		Titular a que reporta									
2. DESCRIÇÃO DA FUNÇÃO											
2.1 Missão											
Ação	Guias	Resultado									
Assegurar informação financeira fidedigna e stampada para o suporte à decisão.	Directores de Direcção Administrativa e Financeira e Normas Contabilísticas Procedimentos Internos.	Garantir que são fornecidas insights financeiros fidedignos que suportem a tomada de decisão.									
2.2 Responsabilidades											
Ação	Resultado										
1. Elaborar relatórios financeiros e operacionais (anuais, mensais, semestrais e diários) dos resultados (vendas, margens, stocks e depreciação) de empresas, emitindo os alertas necessários à concretização dos objetivos.	Fornecer os insights necessários à tomada de decisão.										
2. Elaborar forecasts mensais de vendas e de todas as rubricas.	Antecipar o resultado do período em questão e propor eventuais acções correctivas.										
3. Controlar o fecho do SAP: apurar e lançar a depreciação do stock existente; apurar a Cuentas Desconhecidas (provisões mensais); verificar se todos os lançamentos e inserções (ex.: vendas, margem e RPT's relativos ao programa de fidelidade) foram registadas de forma correcta.	Garantir a fiabilidade dos resultados / indicadores em SAP.										
4. Colaborar no processo orçamental e elaborar os relatórios necessários para o "close" do processo orçamental.	Garantir informação fidedigna e consolidada através do "close" budget.										
5. Apoiar na parametrização de campanhas em MPC e respetiva validação.	Garantir o correcto funcionamento em linha de caixa e correcta alocação de descontos.										
6. Acompanhar as campanhas comerciais e realizar os relatórios dos resultados das mesmas.	Avaliar a performance das campanhas com vista a garantir a sua rentabilidade e desempenho em vendas.										
7. Colaborar na criação e definição dos procedimentos do Controlo de Gestão.	Contribuir para o desenvolvimento e melhoria contínua da área, através da criação e optimização de procedimentos.										

PERFIL DE FUNÇÃO															
2.2 Responsabilidades (cont.)															
Ação	Resultado														
8. Colaborar nos projetos de Controlo de Gestão / Informática.	Garantir a fiabilidade dos sistemas de informação.														
9.															
10.															
OBSERVAÇÕES															
3. DIMENSÕES DA FUNÇÃO															
3.1 Humanas	3.2 Económicas														
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 80%;">N.º titulares de reporte directo</td> <td style="width: 20%; text-align: center; border-bottom: 1px solid black;">0</td> </tr> <tr> <td>N.º titulares de reporte indirecto</td> <td style="text-align: center; border-bottom: 1px solid black;">0</td> </tr> <tr> <td>N.º titulares de reporte total (directos e indirectos)</td> <td style="text-align: center; border-bottom: 1px solid black;">0</td> </tr> </table>	N.º titulares de reporte directo	0	N.º titulares de reporte indirecto	0	N.º titulares de reporte total (directos e indirectos)	0	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="width: 70%; text-align: left; padding: 5px;">Indicador (ex: Orçamento de ...)</th> <th style="width: 30%; text-align: center; padding: 5px;">Valor (€)</th> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">CA FNAC Portugal</td> <td style="text-align: center; border-bottom: 1px solid black;">Visto/Ver</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">RDC FNAC Portugal</td> <td style="text-align: center; border-bottom: 1px solid black;">Visto/Ver</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;"></td> <td style="text-align: center; border-bottom: 1px solid black;"></td> </tr> </table>	Indicador (ex: Orçamento de ...)	Valor (€)	CA FNAC Portugal	Visto/Ver	RDC FNAC Portugal	Visto/Ver		
N.º titulares de reporte directo	0														
N.º titulares de reporte indirecto	0														
N.º titulares de reporte total (directos e indirectos)	0														
Indicador (ex: Orçamento de ...)	Valor (€)														
CA FNAC Portugal	Visto/Ver														
RDC FNAC Portugal	Visto/Ver														
4. KEY PERFORMANCE INDICATORS (KPIs) DA FUNÇÃO															
Indicadores	Valor (Target)	Prazo (anual, ...)													
CA Total	e (vs. Budget)	Semanal/Mensal													
Margem	f (vs. Budget)	Semanal/Mensal													
Stock / Depreciação	g (vs. Budget)	Mensal													
Envio e disponibilização de mapas	Prazo e qualidade/eficácia	Semanal/Mensal/Anual													